Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro ISN : 9627
Centre d'intérêt : 140

Sabourin-Larose, Micheline

Les services du personnel et la fonction-conseil à la Commission scolaire Jérôme-Le Royer / par Micheline Sabourin-Larose. --
[Pointe-aux-Trembles?] : M. Sabourin-Larose, 1983.
x, 147, [18] f. : ill. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. à la fin du v.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Commission scolaire • Gestion • Personnel administratif • Directeur • Questionnaire

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire Jérôme-Le Royer

Le but de la recherche est de faire des recommandations aux services du personnel de la commission scolaire Jérôme-Le Royer, par la voie de son directeur, afin que se développe la fonction-conseil de ce service auprès des directeurs des autres services de la commission scolaire et des directeurs d'école. Pour ce faire, l'auteure a vérifié, par questionnaire, auprès des divers partenaires de l'organisation ce qu'ils entendaient par la "fonction-conseil", comment pourrait s'exercer la fonction-conseil et qui doit être le principal titulaire de cette fonction dans la gestion quotidienne des personnels comme dans les situations conflictuelles. Les données mises en lumière par le questionnaire ont permis d'élaborer un certain nombre de recommandations touchant principalement le développement de la fonction-conseil, le plan et l'échancier. Ces recommandations visent également les volets formation et information de cette fonction de même que les moyens susceptibles d'en permettre le développement.

Type de document :

INT
413

9627

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LES SERVICES DU PERSONNEL ET LA FONCTION-CONSEIL A LA COMMISSION SCOLAIRE JEROME-LE ROYER

PAR

MICHELINE SABOURIN-LAROSE

1980-1983

TEMPS PARTIEL

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

DECEMBRE 1983

2000335

REMERCIEMENTS

Mes remerciements sincères à mon époux, Gilles, pour ses encouragements et son appui inconditionnel durant ces trois longues années d'études.

Mes remerciements sincères à la Commission scolaire Jérôme-Le Royer et plus particulièrement à son directeur général, M. Maurice Poirier et à M. Pierre St-Georges, directeur des services du Personnel qui ont accepté de parrainer mon projet et de le superviser.

Mes remerciements sincères à Mme Marie-Michelle Guay, professeur à l'ENAP, pour ses conseils, sa disponibilité, ses exigences et son professionnalisme.

Mes remerciements sincères à Mme Ginette Lalonde, secrétaire, qui a repris ce travail maintes et maintes fois avec patience et compréhension.

Mes remerciements sincères à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce projet.

PROLOGUE

A l'ENAP, le projet d'intervention est une activité obligatoire personnelle de l'étudiant, qui consiste en une démarche auprès d'un organisme public dans le but de faire l'analyse d'une situation et de formuler des propositions à l'organisme commanditaire. Le projet d'intervention résulte en un document public qui doit satisfaire à la fois l'organisme commanditaire, l'ENAP et l'étudiant.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS..... ii

PROLOGUE..... iii

TABLE DES MATIERES..... iv

LISTE DES TABLEAUX..... viii

LISTE DES FIGURES..... x

1. INTRODUCTION.....

1.1 Présentation du mandat 1

1.2 Définition du mandat..... 2

1.3 Objectif général..... 2

1.4 Objectifs spécifiques..... 3

1.5 Tâches du mandataire de l'organisme commanditaire..... 3

1.6 Tâches de l'étudiante vis-à-vis l'organisme commanditaire..... 5

1.7 Conditions de realisation du mandat. 5

2. NATURE DE LA PROBLEMATIQUE.....

2.1 Bref historique de l'origine du mandat..... 8

2.2 Nature de la problématique..... 14

3. LA CUEILLETTE DES DONNEES.....

3.1 Introduction..... 42

3.2 Echantillonnage..... 44

3.2.1 Pour la Commission scolaire..... 45

3.2.2 Pour les écoles 45

3.3 Modalités 46

4. LE QUESTIONNAIRE

4.1 Eléments du questionnaire..... 51

4.2 Analyse du questionnaire..... 53

4.2.1 Partie A..... 53

4.2.1.1 Nombre de répondants selon leur statut (question no 1)..... 53

4.2.1.2 Années d'expérience des directeurs d'école et de services (question no 2)..... 54

4.2.2 Partie B..... 57

4.2.2.1 Importance de la fonction-conseil (1ère partie de la question no 3)..... 57

4.2.2.2 Signification concrète de la fonction-conseil (2ième partie de la question no 3). 60

4.2.2.3 Définition du mot "conseil" (question no 4)..... 71

4.2.2.4 Précision du concept "fonction-conseil" (question no 5)..... 84

4.2.2.5 Avantages attendus par le développement de la "fonction-conseil" (question no 6)... 89

4.2.3 Partie C..... 102

4.2.3.1 Qui exerce la "fonction-conseil" (question no 7)..... 102

4.2.3.2 Dans les situations conflictuelles, qui à la Commission scolaire Jérôme-Le Royer est le plus apte à répondre à vos besoins (question no 8)..... 102

4.2.4 Partie D..... 107

4.2.4.1 Comment s'exerce la "fonction-conseil" (question no 9)..... 107

4.2.5 Partie E..... 127

4.2.5.1 Les moyens susceptibles de permettre l'exercice de la "fonction-conseil" (question no 10)..... 127

5. CONCLUSION

5.1 La représentativité de l'échantillonnage..... 130

5.2 La "fonction-conseil"..... 132

5.2.1 Son importance..... 132

5.2.2 Sa définition..... 133

5.2.3 Les avantages attendus..... 134

5.3 Qui exerce la "fonction-conseil" 134

5.4 Comment s'exerce la "fonction-conseil"..... 135

5.5 Par quel(s) moyen(s) s'exercera la "fonction-conseil"..... 135

6. LES RECOMMANDATIONS

6.1 Le développement de la "fonction-conseil" pour les services du Personnel..... 137

6.1.1 Echéancier et plan d'action pour le développement de la "fonction-conseil"..... 138

6.1.2 Comment s'exerce la "fonction-conseil"..... 139

6.2 La "fonction-conseil" et le volet "information"..... 140

6.3 La "fonction-conseil" et le volet "formation"..... 142

6.4 Les moyens susceptibles de permettre le développement de la "fonction-conseil"..... 143

7. CONCLUSION GENERALE 144

ANNEXES

1. Résolution C-79-458 de la Commission scolaire Jérôme-Le Royer

2. Questionnaire

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES TABLEAUX

1. Années d'expérience des directeurs d'école et de services..... 56

2. Importance de la "fonction-conseil"..... 59

3. Signification concrète de la "fonction-conseil": les directeurs de services..... 61

4. Signification concrète de la "fonction-conseil": les services du Personnel..... 62

5. Signification concrète de la "fonction-conseil": le primaire français..... 63

6. Signification concrète de la "fonction-conseil": le secondaire français..... 64

7. Signification concrète de la "fonction-conseil": les écoles anglaises (primaire)..... 65

8. Signification concrète de la "fonction-conseil": les coordonnateurs..... 66

9. Signification concrète de la "fonction-conseil": la direction générale..... 67

10. Signification concrète de la "fonction-conseil": la synthèse des tableaux 3 à 9..... 68

11. Définition du mot "conseil": distribution du choix des répondants - 1ère réponse..... 72

11A. Définition du mot "conseil": distribution du choix des répondants - 2ième réponse..... 73

11B. Définition du mot "conseil": distribution du choix des répondants - 3ième réponse 74

12. Combinaison des choix 1, 2 et 3..... 79

13. Synthèse des choix pour la définition du mot "conseil"..... 83

14. Avantages attendus par le développement de la "fonction-conseil": le secondaire français.. 91

15. Avantages attendus par le développement de la "fonction-conseil": le primaire français.... 93

16. Avantages attendus par le développement de la "fonction-conseil": le primaire anglais..... 95

17. Avantages attendus par le développement de la "fonction-conseil": les directeurs de services..... 97

18. Avantages attendus par le développement de la "fonction-conseil": les coordonnateurs..... 99

19. Avantages attendus par le développement de la "fonction-conseil": synthèse des tableaux 14 à 18..... 101

20. Liste des énoncés de la question numéro neuf (9)..... 109

21. Comment s'exerce la "fonction-conseil": le secondaire français..... 111

22. Comment s'exerce la "fonction-conseil": le primaire français 114

23. Comment s'exerce la "fonction-conseil": le primaire anglais..... 117

24. Comment s'exerce la "fonction-conseil": les directeurs de services..... 120

25. Comment s'exerce la "fonction-conseil": les coordonnateurs..... 121

26. Comment s'exerce la "fonction-conseil": synthèse des tableaux 21 à 25..... 123

27. Synthèse des moyens susceptibles de permettre l'exercice de la "fonction-conseil"..... 129

LISTE DES FIGURES

A. Organigramme des services du Personnel à la Commission scolaire Jérôme-Le Royer..... 11

B. Les équipes de gestion à la Commission scolaire Jérôme-Le Royer..... 17

C. Organigramme de la Commission scolaire Jérôme-Le Royer voté le 27-05-81..... 22

D. Modèle inspiré de Kast et Rosenzweig.....29

E. La fonction-conseil: champs d'intervention... 41

INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

1.1 PRESENTATION DU MANDAT

Dans le cadre de la Maîtrise en administration publique décernée par l'E.N.A.P., les étudiants doivent préparer un projet d'intervention. Ce projet est un aspect important de l'apprentissage des étudiants et neuf crédits lui sont rattachés.

Etudiante de la promotion 1980-1983, j'ai eu la chance d'offrir mes services au directeur des services du Personnel de la Commission scolaire Jérôme-Le Royer qui était mon employeur à l'époque. Les services du Personnel se virent en effet confier un mandat le 81-10-09 par le Conseil des Commissaires, mandat devant être complété pour décembre 1982.

Ce mandat est défini dans les pages qui suivent.

1.2 DEFINITION DU MANDAT

"Que les services du Personnel développent la fonction-conseil en tenant compte des aspects information, formation, documentation des responsables de la gestion des personnels et de la prévention des situations conflictuelles."

Décentralisation, bilan et perspectives. E.G.E. 81-10-09, Commission scolaire Jérôme-Le Royer.

Dans le cadre de ce mandat, voici les objectifs que je poursuivrai:

1.3 OBJECTIF GENERAL

Faire des recommandations aux services du Personnel, par la voie de son directeur, afin que se développe la fonction-conseil de ce service auprès:

. Des directeurs des autres services de la

Commission scolaire Jérôme-Le Royer.

. Des directeurs d'école.

1.4 OBJECTIFS SPECIFIQUES

. Préciser les outils qui faciliteront la tâche des directeurs dans

. l'application des conventions collectives

. la gestion des conventions collectives.

. Déterminer les actions à entreprendre auprès des directeurs pour les aider à affiner leur mode de gestion des divers types de personnel.

Ces objectifs ont été définis comme tels dans le document: Décentralisation, bilan et perspectives, E.G.E., 81-10-09. Commission scolaire Jérôme-Le Royer.

1.5 TÂCHES DU MANDATAIRE DE L'ORGANISME COMMANDITAIRE

Voici les tâches qu'accomplit le mandataire de l'organisme commanditaire:

. Il définit, avec l'étudiante et le directeur

académique du projet, le mandat que l'étudiante entend réaliser.

- Il facilite l'entrée de l'étudiante dans l'organisme.
- Il facilite à l'étudiante l'accès aux informations dont elle a besoin pour la réalisation de son mandat.
- Il détermine, avec l'étudiante, les conditions de réalisation du mandat.
- Il s'engage à respecter les limites du mandat et à restreindre la commande.
- Il informe l'étudiante des rencontres qu'il souhaite avoir avec elle et des rapports d'étapes qu'il souhaite obtenir.
- Il conseille l'étudiante dans les différentes étapes de son projet.
- Il siège sur le jury d'évaluation.

Ces tâches du mandataire, de l'étudiante, de même que les conditions de réalisation du mandat sont précisées dans le document: Le projet d'intervention: exigences et structures par: Claude Angers et Gérard Ethier, E.N.A.P., mars 1981.

1.6 TACHES DE L'ETUDIANTE VIS-A-VIS L'ORGANISME COMMANDITAIRE

- Elle définit, avec le mandataire de l'organisme commanditaire et le directeur académique du projet le mandat qu'elle entend réaliser.
- Elle s'engage à résoudre un problème de gestion.
- Elle s'engage à ne pas fonder son projet sur des jugements personnels et subjectifs.
- Elle s'engage à utiliser une méthode rigoureuse d'analyse.
- Elle rencontre le mandataire aussi souvent que celui-ci le demande.
- Elle s'engage à respecter l'échéancier prévu au plan de travail.
- Elle s'engage à remettre les différents rapports et travaux à son mandataire.
- Elle accepte que le mandataire utilise ses travaux selon les orientations et les besoins des services du Personnel.

1.7 CONDITIONS DE REALISATION DU MANDAT

Les deux parties (mandataire et étudiante) s'entendent sur les conditions suivantes.

1. La définition du mandat est restrictive et ne peut entraîner d'extension sur des faits connexes.

2. Le mandat se termine avec les recommandations et propositions de l'étudiante dans le cadre de son mandat. En conséquence, la phase d'implantation et le suivi des recommandations sont extérieurs au mandat et ne font pas partie du projet d'intervention de l'étudiante.

3. Le mandataire dispose des recommandations de l'étudiante selon les besoins et l'orientation de son service.

4. Le travail de l'étudiante est un document public.

5. L'échéancier prévu pour la déposition des recommandations de l'étudiante est

décembre 1983. Le projet sera présenté au jury de l'E.N.A.P. en décembre 1983.

ONT SIGNE

Micheline Sabourin Larose
Etudiante

Pierre St-Georges
Directeur
Services du Personnel

NATURE DE LA PROBLEMATIQUE

2. NATURE DE LA PROBLEMATIQUE

2.1 BREF HISTORIQUE DE L'ORIGINE DU MANDAT

Dès la fin de l'année scolaire 1979, le Conseil des Commissaires de la Commission scolaire Jérôme-Le Royer a poursuivi un projet d'une importance capitale pour la vie pédagogique et administrative des écoles: personnaliser et humaniser chacune des écoles. (Résolution C-79-458 Annexe 1).

Pour ce faire, une décentralisation de la prise de décision du Conseil des Commissaires et de la Direction générale vers les écoles apparaissait comme le moyen privilégié et approprié pour atteindre ces objectifs.

En effet, en rapprochant le lieu de la prise de décision du lieu où les vraies choses se passent, c'est-à-dire de l'école, nous pouvons faire l'hypothèse que les décisions vont davantage tenir compte des besoins du milieu et qu'ainsi nous verrons poindre une école communautaire et respon-

sable de son projet éducatif face à ses usagers.

De nombreux documents sur la décentralisation firent l'objet de consultations auprès de tout le personnel de la Commission scolaire, des parents et des associations, afin que jaillisse l'idée d'un fonctionnement nouveau qui bouleverserait considérablement un mode de gestion qui avait cours depuis toujours à Jérôme-Le Royer comme dans les autres commissions scolaires.

Cette période de consultation a été marquée par la nomination d'un nouveau directeur général le 6 avril 1981. Le précédent directeur général fut appelé à exercer des fonctions de cadre supérieur au ministère de l'Education.

Nous verrons dans le chapitre consacré à définir la nature de la problématique, les principaux éléments qui ont milité en faveur d'un réaménagement des structures supérieures de la Commission scolaire et par le fait même à des réorganisations

internes importantes.

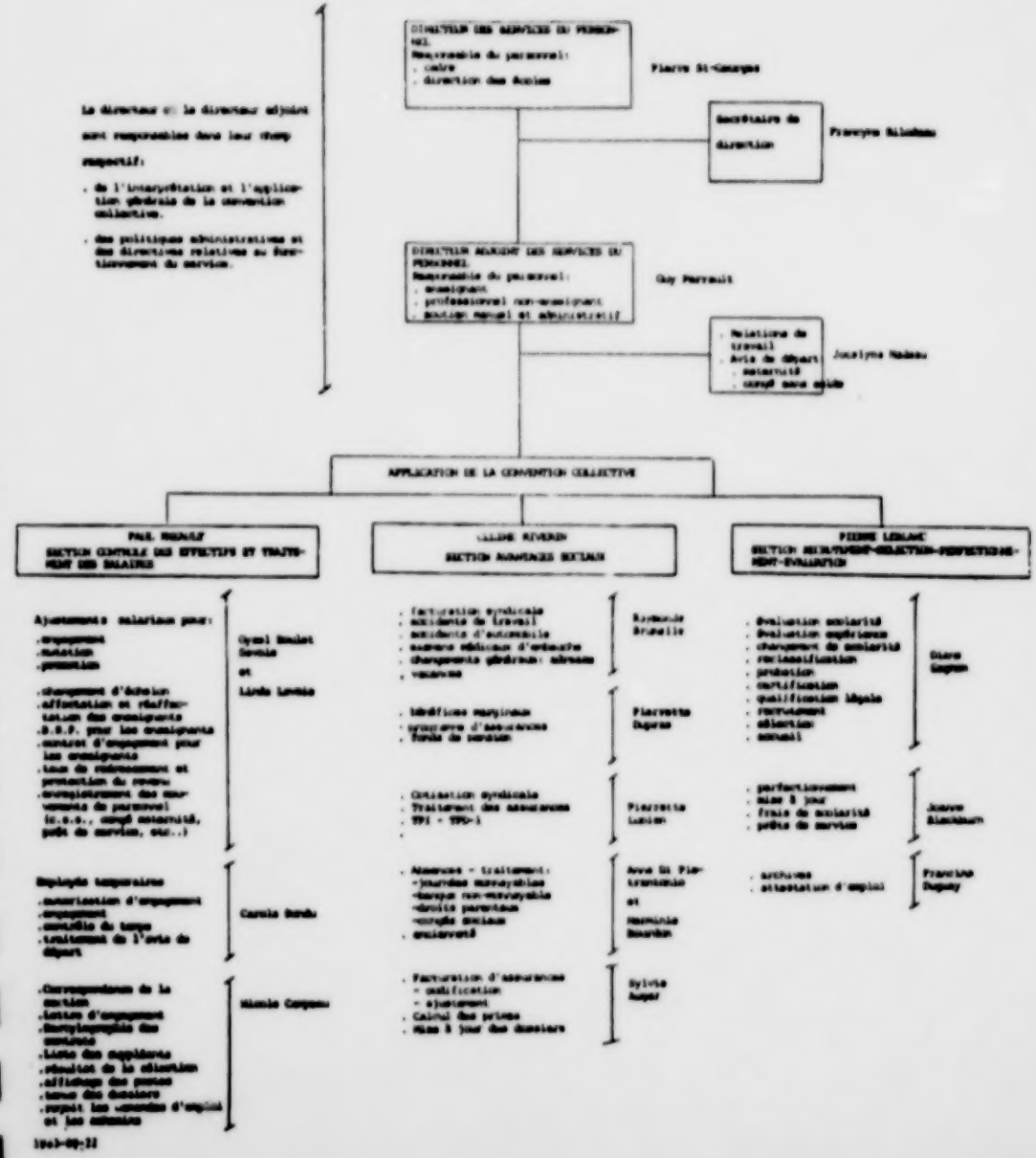
C'est dans ce contexte que les services du Personnel voient un champ nouveau se dessiner au profil déjà charge de ses tâches et fonctions: développer la fonction-conseil auprès des autres services et des écoles.

Pour expliciter davantage, nous retrouvons à la page suivante, l'organigramme des services du Personnel. Quand nous parlons de profil chargé de tâches et de fonctions, cet organigramme parle de lui-même. Bien sûr, nous pourrions croire possible que chaque responsable de dossier donne de bons "conseils" à chaque fois qu'il entre en contact avec un client qu'il soit cadre des écoles ou des services. Mais nous sommes loin de la coupe aux lèvres. Le mandat spécifie en effet: "tenir compte, en développant la fonction-conseil, des aspects de formation, d'information et de documentation des responsables de la gestion des personnels et de la prévention des situations con-

La Commission Scolaire Jérôme-Le Royer

LES SERVICES DU PERSONNEL

FIGURE "A"



Flictuelles". Il s'agit donc d'une tâche bien spécifique que nous tenterons de cerner dans les pages qui suivent.

Afin de mieux cerner la problématique qui nous intéresse et de préciser les champs d'intervention, où nous voulons oeuvrer, nous nous arrêterons d'abord pour "photographier" la Commission scolaire Jérôme-Le Royer comme organisation.

Etant donné la nature du mandat, cet être complexe qu'est une organisation comme la Commission scolaire Jérôme-Le Royer sera examiné de près afin de mieux la connaître pour mieux la comprendre.

Bien comprendre une organisation permet aux gestionnaires de

1. "Communiquer cette vision aux autres membres de l'organisation.
2. Définir des volontés, des projets, des

objectifs pertinents à cette organisation.

3. Trouver des moyens adéquats, appropriés pour rendre réels ces objectifs." (*)

(*) Payette, Adrien, Devenir gestionnaire, La revue Administration hospitalière et sociale, La Publication Sophie Inc., Août 1980.

2.2 NATURE DE LA PROBLEMATIQUE

L'organisation, c'est-à-dire le lieu où des activités sont mises en commun de même que différentes ressources dans le but de produire des biens ou des services, a été définie traditionnellement comme un ensemble structuré qui se suffit quasiment à lui-même.

Un auteur comme Taylor(1947) a largement décrit les principes fondamentaux de cette approche. (*)

La coordination rationnelle des activités des membres de l'organisation vers un objectif commun, clair et explicite devient dans ce courant d'idées, la tâche essentielle du conseil d'administration voire du directeur général.

On y arrive par la division du travail et une structure d'autorité fortement hiérarchisée.

(*) F. Taylor, The principles of scientific management, 1947. Traduit en français: La direction scientifique des entreprises, Dunod.

Dans le guide d'organisation administrative de la Commission scolaire Jérôme-Le Royer (en voie de revision) une directive émise le 1980-01-31 décrit le style de gestion privilégié par la direction générale comme suit:

Un style de fonctionnement (l'équipe de gestion)

> L'équipe de gestion a pour principale raison d'être la mise en commun des connaissances, des problèmes et des expériences de tous les responsables situés à un même niveau de gestion sous l'autorité D'UN MEME SUPERIEUR.
>
> L'équipe de gestion doit exister non seulement au niveau de la direction générale, mais à tous les niveaux de gestion. L'équipe comme telle ne confère pas une responsabilité collective et n'a donc pas pour effet de soustraire les individus à leurs responsabilités.

En regardant attentivement la figure 8 représentée à la page suivante, essayons de voir où se situent le directeur d'école par rapport à la prise de décision dans l'organition, de même que le directeur d'un service.

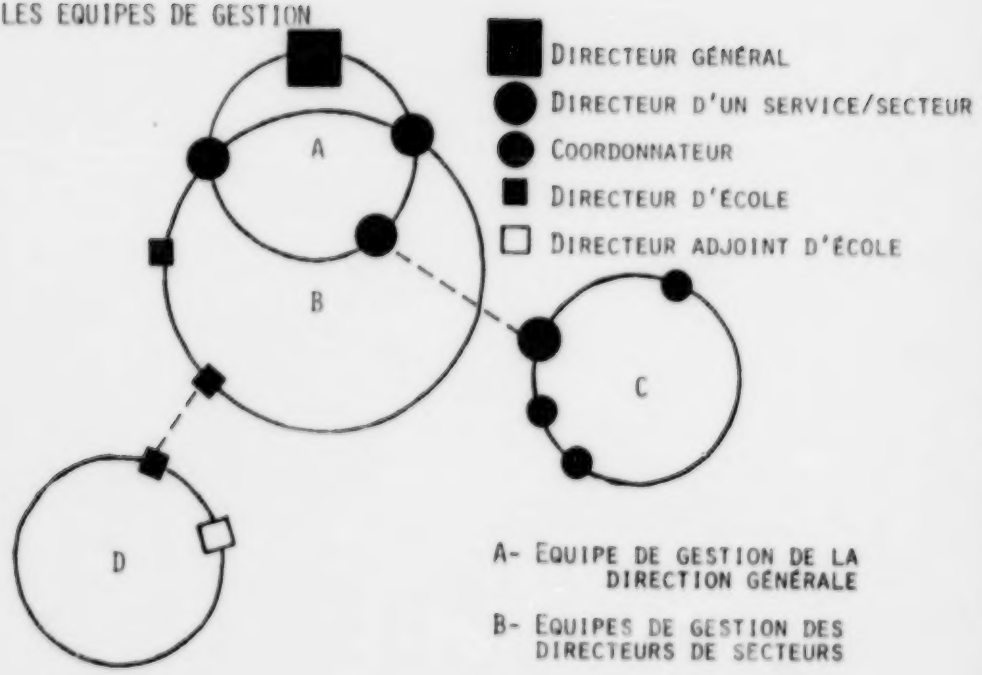
Cette analyse de la structure de fonctionnement nous aidera à cerner la problématique qui nous intéresse par comparaison avec l'organigramme actuel de la Commission scolaire et son nouveau style de fonctionnement.

Les équipes de gestion présentées à la figure 8 sont au nombre de cinq (5). L'équipe de gestion de la Direction générale est formée du directeur général et des directeurs de services et de secteurs. C'est à cette table de gestion que les décisions ultimes se prennent et sont communiquées aux Commissaires pour fins d'approbation.

Les directeurs de secteurs à leur tour, forment

FIGURE "B"

LES EQUIPES DE GESTION



avec les directeurs d'école, une équipe de gestion d'où émanent des propositions, des suggestions sur les décisions à prendre. Ces hypothèses sont acheminées par le directeur de secteur à la table de gestion du directeur général.

Le même mode de fonctionnement s'applique pour les services. Egalement, s'il y a plus d'un membre à la direction d'une école, le modèle doit s'y reproduire.

Tous les ingrédients proposés par Taylor (1947) se retrouvent donc parfaitement dans ce modèle: division du travail, structure d'autorité fortement hiérarchisée. On pense en haut de la structure, on exécute en bas. (*)

Même les directeurs de services qui sont en "staff" par rapport aux directeurs d'école selon l'organigramme se retrouvent directement à la table de gestion du directeur général.

(*) F. Taylor, The principles of scientific management, 1947. Traduit en français: La direction scientifique des entreprises, Dunod.

Les directeurs d'école eux, doivent se contenter d'une table de gestion intermédiaire, où sont filtrés leurs demandes et leurs objectifs les plus essentiels.

On comprend aisément, à la lumière des concepts modernes de gestion, comment une telle organisation développe des frustrations pour tous ceux qui sont directement reliés à la mission d'une Commission scolaire: les directeurs d'école et leurs partenaires de l'école soutenus et guidés par les services à leur service.

Dans l'ensemble structuré tel que nous l'avons décrit au début de ce chapitre, les services du Personnel deviennent un système fermé qui édicte ses propres règles de gestion et les fait appliquer par les autres services et les directeurs d'école. C'est le modèle vertical et fortement hiérarchisé.

Nous verrons comment dans l'organisation actu-

elle la dynamique intérieure du système est mise en valeur et comment les rôles des divers acteurs de ce système sont changés ou sur le point de l'être.

En effet, les interactions entre les groupes de l'organisation se verront modifiées puisque les mécanismes d'intégration tels que le leadership, le pouvoir et le style de gestion sont appelés à se modeler selon une nouvelle approche.

A Jérôme-Le Royer depuis les cinq (5) ou six (6) dernières années, les directeurs des services et la direction générale ont exercé avant tout un pouvoir formel, lié à l'autorité que leur confère leur poste. Les contacts entre la direction générale et les directeurs d'école étaient très peu fréquents et toujours très formels.

Bien sûr, ce style de leadership tient à la fois de la structure hiérarchisée et également

aux personnes en place qui ont toujours supporté ce style.

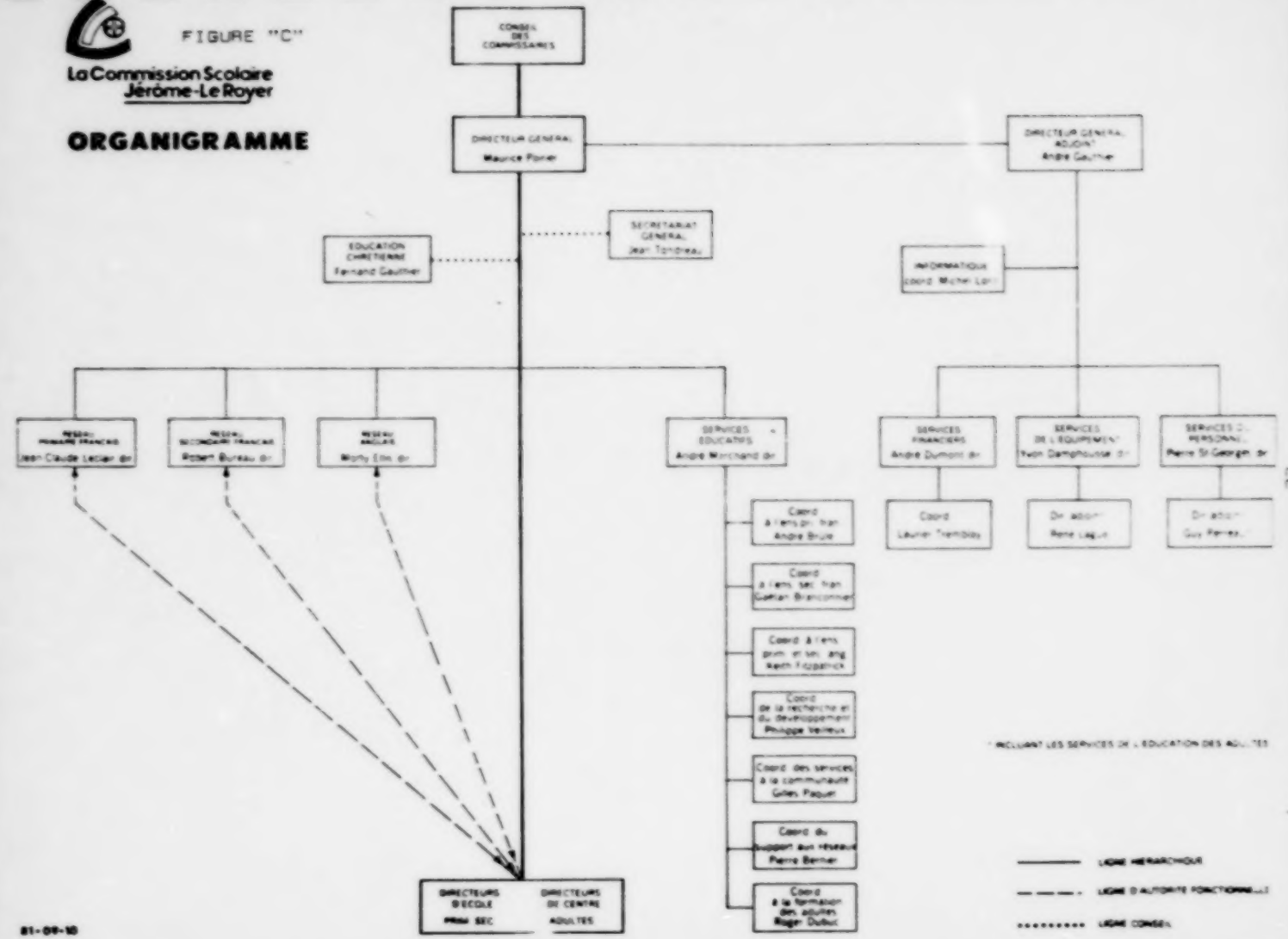
En observant le nouvel organigramme présenté à la page suivante et voté par les Commissaires le 27-05-81, il est facile de constater qu'une relation différente s'établit entre la direction générale, le réseau et les services d'une part et les directeurs d'école d'autre part. D'un système rigide, aux pouvoirs centralisés, contrôlés de façon stricte, on passe à un système ouvert fait de structures souples. Ce système se caractérise par des communications plus efficaces et adaptées qui permettent le feed-back, tolèrent les conflits et s'adaptent aux changements.

Dans le cas présent, le changement majeur apporté au niveau de la structure organisationnelle de Jérôme-Le Royer illustre bien cette dernière affirmation.

FIGURE "C"

La Commission Scolaire Jérôme-Le Royer

ORGANIGRAMME



En effet, les directeurs d'école par exemple, autrefois regroupés en secteurs géographiques et sous l'autorité hiérarchique d'un directeur, se voient maintenant regroupés en trois (3) réseaux:

. le réseau primaire français
. le réseau secondaire français
. le réseau anglais.

Le lien qui les réunit à la direction générale passe par un directeur de réseau en autorité fonctionnelle.

Cette autorité fonctionnelle, précisée dans le document intitulé: Première phase du plan d'action pour une décentralisation vers l'école, se veut complémentaire au rôle de pouvoir délégué en termes d'aide, d'animation et de coordination auprès des directeurs d'école.

Les services de leur côté jouissent de toute

l'autorité nécessaire pour planifier, organiser et évaluer l'ensemble des activités sous leur responsabilité. Il reste que même si l'organigramme ne prévoit pas de communications directes entre les écoles et les services, une concertation écoles-services doit être mise en place pour assurer le bon fonctionnement et des écoles et des services.

Il est important de noter que les services contrairement aux secteurs, n'étaient pas en ligne hiérarchique avec les écoles avant la réorganisation de 1981 mais qu'un certain nombre d'entre eux avaient tendance à se comporter comme tel à cause de la culture de l'organisation.

Quel changement majeur cette réorganisation apporte-t-elle dans le climat de l'organisation? Bien sûr, il est encore tôt pour en mesurer tous les impacts. Nous pouvons quand même amorcer que la direction générale reçoit du feedback de ses directeurs en autorité fonctionnelle, feedback qui lui laisse plus de latitude et de recul face

à des décisions à prendre.

Dans "Management, principes et méthodes de gestion" (1980) (*) on peut lire:

> "L'autorité fonctionnelle se limite habituellement aux domaines du "comment" et quelquefois de "quand", mais s'applique rarement au "où" ou "quoi", ou au "qui".
>
> La raison de cette limitation ne procède d'aucune division logique entre l'autorité hiérarchique normale et l'autorité fonctionnelle, étant donné que cette dernière peut s'appliquer à n'importe lequel des aspects des opérations. A la limite, cependant, la fonctionnalisation de l'autorité pourrait faire disparaître le rôle du dirigeant".

Nous croyons cependant, qu'en définissant clairement la tâche du directeur de réseau: (Première phase du plan d'action pour une décentralisation vers l'école, pp. 14 à 18), cet écueil peut être évité.

On ne peut prétendre que tout ait des effets

(*) H.Koontz & C. O'Donnel, "Management, principes et méthodes de gestion", La collection administrative, McGraw-Hill, éditeurs, 1980.

négatifs dans une structure hiérarchisée et basée d'abord sur l'autorité liée au poste plus que sur la compétence des gens en place.

Cependant, la volonté du Conseil des Commissaires de décentraliser la structure vers les écoles repose sur les postulats suivants et m'inspirant de Mintzberg (8), j'émets les hypothèses suivantes:

1. Toutes les décisions ne peuvent émerger d'un seul lieu. Il peut être difficile de recueillir les informations même minimales pour un bon fonctionnement et à la limite de les diffuser convenablement.

2. A un point limite, les hauts fonctionnaires ne peuvent être plus compétents que l'ensemble de leurs subordonnés.

3. En décentralisant le pouvoir de décider

(8) Henry Mintzberg "The Structuring of Organizations. Prentice-Hall Inc., 1979.

vers les écoles, il devient possible de répondre efficacement et énergiquement aux besoins locaux.

4. Il est plus motivant et plus stimulant pour les directeurs d'école de travailler dans un contexte décentralisé.

5. Cette nouvelle approche met l'accent davantage sur les relations humaines.

L'importance accordée à cette dimension doit être grande et la négliger mettrait en péril toute organisation de services qu'elle soit publique ou privée.

"Il y a toujours à tout problème humain, une solution facile, nette, plausible, et.... Fausse". H.L. Mencken. La citation de H.L. Mencken est tirée de Rénald Legendre.(*)

Adrien Payette pour sa part, dans, Devenir gestionnaire, paru en août 1980, distingue cinq (5) groupes de dimensions qui nous aident à comprendre

(*) Légendre Rénald, Une éducation à éduquer. Collection Le défi éducatif. Ed. France Québec, 1979.

l'intérieur d'une organisation que l'on peut appeler système: les valeurs et les objectifs, la structure, les acteurs (la dimension psycho-sociale), les techniques, les connaissances. Ce modèle est lui-même inspiré par Kast et Rosenzweig. (1979) (*)

Sans minimiser l'intérêt à apporter aux dimensions valeur, objectifs, structure et techniques, nous isolerons le thème psycho-social: les acteurs, afin de mettre en évidence la nature de la problématique qui nous confronte. Ce choix nous est commandé par la spécificité même de notre recherche c'est-à-dire développer la fonction-conseil par les services du Personnel.

Une question se pose à priori pour comprendre une organisation: se compose-t-elle d'abord d'individus (la part de l'humain) ou repose-t-elle surtout sur les relations (la part des règles, de la rationnalité, de la science)?

(*) Kast and Rosenweig, Organization and management, a system and contingency approach, McGraw-Hill, 1979, third edition.

de ces attentes est défini comme étant le rôle attendu. A Jérôme-Le Royer, le rôle attendu face au directeur de réseau qui est en autorité fonctionnelle auprès des directeurs d'école est fort différent de celui qu'on attendait de la part du directeur de secteur qui était en autorité hiérarchique sur les directeurs d'école.

D'autre part, chaque interlocuteur communique ses attentes d'une manière ou d'une autre Cette communication est plus qu'une information, elle vise à influencer le titulaire. C'est le rôle communiqué. Ce rôle communiqué fait actuellement l'objet de discussions à l'intérieur de chaque réseau à Jérôme-Le Royer.

Le titulaire de son côté subit l'influence de son organisation et le rôle qu'il perçoit peut parfois être très différent de ce qu'on attend effectivement de lui et de la réalité objective. Constatation qui peut être très douloureuse à faire.

Enfin, le rôle qu'exerce le titulaire, est son comportement tel qu'il peut être observé. Pour reprendre l'exemple des directeurs de réseau qui jouissent d'une autorité fonctionnelle auprès des directeurs d'école, certaines attitudes et certaines conceptions de l'autorité peuvent difficilement pour certains individus, se réconcilier avec la notion de responsabilité.

Ce modèle théorique décrit un cycle complet allant du rôle attendu par l'interlocuteur au rôle exercé par le titulaire. S'il y a inadéquation, on peut présumer rencontrer des difficultés:

- Les services du Personnel doivent donc être particulièrement impliqués par cette réforme qui fait passer l'organisation d'un style de gestion plus ouvert. Il voit s'ouvrir toute une série de champs à couvrir et encore pratiquement presque inexplorés.

Voici l'hypothèse schématisée que je formule pour répondre à mon mandat:

En d'autres mots, les services du Personnel veulent contribuer à améliorer l'efficacité des directeurs des services et des écoles dans leur rôle délicat de gestionnaires des conventions collectives en leur permettant:

- D'acquérir ou d'approfondir des connaissances dans le domaine de la gestion des conventions collectives.

- De dégager une interprétation commune et univoque autant que faire se peut des conventions collectives.

- De clarifier les rôles et les pouvoirs respectifs des services du Personnel et des directeurs.

- D'élaborer en concertation des politiques et procédures de la gestion des conventions collectives en matière de relations

de travail.

. D'appliquer adéquatement les procédures relatives aux mesures disciplinaires et au règlement des griefs.

. De situer leur rôle de gestionnaires en relations de travail par rapport à leur rôle plus global de gestionnaire des ressources humaines.

. De développer un style de gestion qui prévient les conflits par une meilleure compréhension des conventions collectives et une attitude faite de compétence et d'attention.

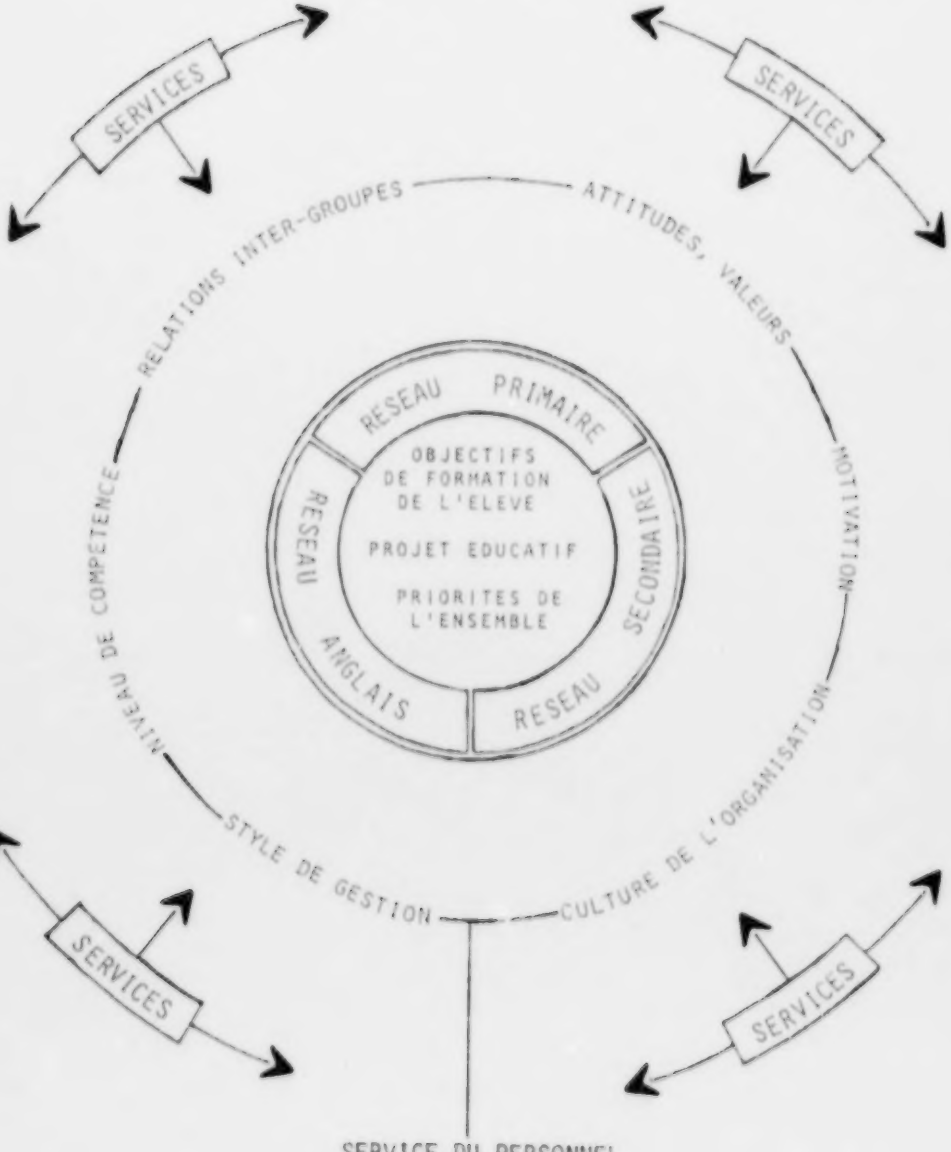
Ces objectifs sont directement reliés au mandat de départ:

" Que les services du Personnel développent

la fonction-conseil en tenant compte des aspects information, formation, documentation des responsables de la gestion des personnels et de la prévention des situations conflictuelles. "

FIGURE "E" (*)

LA FONCTION - CONSEIL
SERVICE DU PERSONNEL
CHAMPS D'INTERVENTION



(*) Modèle inspiré d'un document interne de la Commission scolaire Jérôme-Le Royer.

LA CUEILLETTE DE DONNEES

3. LA CUEILLETTE DE DONNEES

3.1 INTRODUCTION

Nous avons dans un premier temps cerné la problématique et défini le mandat qui nous est confié. Nous abordons maintenant la cueillette de données et leur interprétation. Cette démarche devrait nous amener à formuler des hypothèses dont les services du Personnel pourront s'inspirer pour développer la fonction-conseil tel que stipulé dans la résolution des Commissaires. (voir annexe 1).

La recherche d'informations implique toujours une méthode qui se veut articulée et susceptible d'indiquer les meilleures pistes à suivre pour atteindre les objectifs visés.(*)

Nous pourrions par exemple, utiliser le "brainstorming" ou une méthodologie comprenant

(*) Cette partie du projet d'intervention s'inspire principalement de: Le gestionnaire et la recherche de Yvon Grandmaison, conseiller en perfectionnement à l'E.N.A.P. (1981).

des hypothèses, des instruments et une analyse par ordinateur.

Cependant, dans le cas qui nous préoccupe, la recherche d'informations devra reposer sur les postulats suivants:

a) Le type d'informations recherchées est d'ordre de l'opinion et, il doit être clairement établi comment les données seront utilisées et ce, dans quel but. Il doit être également décidé qui seront les répondants, et à quel titre, ils seront impliqués.

b) La façon dont les données seront recueillies doit être précisée et le processus suivi doit être identifié.

c) Les données recueillies devront faire l'objet d'une analyse de contenu et les résultats de cette analyse devraient permettre de rencontrer les objectifs du projet d'intervention.

Puisque la fonction-conseil doit d'abord avant tout converger vers les directeurs d'école et

de services et qu'ils en seront les premiers bénéficiaires, il apparaît important d'aller chercher leurs opinions sur le sujet plutôt que de parler de problèmes vécus ou d'informations descriptives de situations reliées à la problématique. Nous choisissons de recueillir ces opinions à l'aide d'un questionnaire présenté et complété en entrevues de groupe.

Ce questionnaire servira de base à la formulation d'hypothèses destinées à définir la fonction-conseil et les moyens de la rendre effective. Ces hypothèses seront remises au Directeur des services du Personnel qui devra les analyser avant de prendre les décisions qui y seront reliées.

3.2 ECHANTILLONNAGE

Nous jugeons que les personnes suivantes doivent faire partie de notre échantillon...

3.2.1 POUR LA COMMISSION SCOLAIRE

a) Le Comité exécutif des commissaires soit un échantillonnage de cinq (5) sur treize (13) commissaires.

b) La Direction générale à titre de supérieur hiérarchique de tous les cadres des écoles et des services.

c) Tous les directeurs de services soit un échantillonnage de neuf (9) sur cinquante-quatre (54) cadres ayant à gérer des personnels.

d) Les cadres des services du Personnel.

3.2.2 POUR LES ECOLES

a) Tous les directeurs d'école et le directeur du réseau secondaire français représentant un échantillonnage de huit (8)

pour un personnel de six-cent-trente-deux (632) personnes à gérer. Ce personnel se compose d'enseignants, de professionnels, de professionnels non enseignants, de soutien manuel et de secrétariat.

b) Les directeurs d'école et le directeur du réseau primaire français représentant un échantillonnage de vingt-cinq (25) pour un personnel de cinq-cent-trente-cinq (535) personnes à gérer et qui se distribuent comme précédemment en a).

c) Les directeurs d'école et le directeur du réseau primaire et secondaire anglais représentant un échantillonnage de dix (10) pour un personnel de trois-cent-cinquante-deux (352) personnes à gérer. La même distribution de types de personnel présentée en a) et en b) se retrouve ici.

3.3 MODALITES

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la

cueillette de données se fera à l'aide d'un questionnaire composée de questions ouvertes et de questions semi-fermées. Ce questionnaire sera présenté en entrevue de groupes à chaque catégorie de répondants.

Lors de ces entrevues, l'étudiante fera une courte introduction au niveau de la problématique et des résultats à atteindre. (Voir ce questionnaire à l'annexe 2).

La longueur du questionnaire ne nécessitant pas le recours de l'informatique, une grille d'analyse du contenu sera préparée au préalable pour en faciliter l'interprétation.

L'échantillonnage choisi et le type de questions ouvertes et semi-ouvertes devraient permettre d'atteindre les objectifs du projet d'intervention.

En effet, même si l'on ne peut qualifier la technique utilisée pour l'échantillonnage de "scientifique", nous croyons pouvoir obtenir d'excellents résultats. Les répondants

choisis peuvent être jugés représentatifs puisque la taille de l'échantillon est grande: soixante-quatre (64) sur cent seize (116) de répondants possibles. De plus, ces répondants sont directement visés par le projet de recherche puisqu'ils en forment essentiellement la clientèle.

D'autre part, le type de questions semi-ouvertes nous permettra un dépouillement assez rapide des questionnaires puisqu'il suffit pour plus de la moitié des questions de cocher l'une ou l'autre des réponses suggérées.

Parce que l'opinion du répondant est souvent requise par ailleurs, la grille d'interprétation de ces commentaires se devra d'être rigoureuse et précise.

En résumé, nous croyons que la taille de l'échantillonnage, le choix des répondants et

le type de questions qui leur sont posées nous faciliteront l'élaboration d'hypothèses aidant à résoudre la problématique qui nous intéresse.

En terminant, il est important de souligner qu'en choisissant l'entrevue de groupe pour passer le questionnaire, nous visons les objectifs suivants:

1. Créer un climat de confiance incitant les participants à répondre adéquatement au questionnaire.

2. Clarifier certaines questions s'il s'avère utile de le faire.

3. Assurer les répondants quant à l'utilisation qui sera faite des résultats.

4. Sauver du temps.

5. Obtenir un maximum de réponses.

Cette méthode nous permettra de faire sept (7) entrevues et de distribuer soixante-quatre (64) questionnaires.

LE QUESTIONNAIRE

4. LE QUESTIONNAIRE

Le questionnaire (voir l'annexe 2) a été remis aux répondants au cours des mois de décembre 1982 et de janvier 1983 selon la méthode énoncée précédemment.

Pour les répondants de la Commission scolaire, ce sont les directeurs de réseaux et le directeur des services du Personnel qui en ont fait la distribution et qui les ont recueillis. C'est l'étudiante elle-même qui s'est chargée des directeurs d'école des trois (3) réseaux, (écoles primaires, secondaires et anglaises).

4.1 ELEMENTS DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire comme tel est précédé d'une lettre d'introduction émanant du directeur général de la Commission scolaire Jérôme-Le Royer, M. Maurice Poirier et d'une lettre de présentation préparée par l'étudiante.

Le questionnaire se compose de cinq (5) parties distinctes comprenant dix (10) questions au total.

La partie A comportant deux (2) questions, précise le statut du répondant et pour les directeurs d'école et de services, leur nombre d'années d'expérience à la direction.

La partie B est consacrée à la définition du mot conseil et se compose de quatre (4) questions.

La partie C formée de deux (2) questions, veut préciser qui doit exercer la fonction-conseil alors que la partie D qui fait l'objet d'une seule question, tente d'établir comment peut s'exercer cette fonction.

Finalement, la partie E précise les moyens à privilégier dans l'exercice de la fonction-conseil.

4.2 ANALYSE DU QUESTIONNAIRE

4.2.1 PARTIE A

4.2.1.1 NOMBRE DE REPONDANTS SELON LEUR STATUT (question no 1)

Commissaires	0
Direction générale	1
Directeurs de services	6
Membre des services du Personnel	3
Directeurs d'école Primaire français	21
Directeurs d'école Secondaire français	6
Directeurs d'école Primaire anglais	3
Directeurs d'école Secondaire anglais	0
Coordonnateurs	4
Total des répondants	44

Note: Les directeurs d'école représentent 68% des répondants

COMMENTAIRES DE L'ETUDIANTE

1. Quarante-quatre (44) questionnaires ont été compilés sur une possibilité de soixante-quatre (64) questionnaires qui ont été distribués.

2. Les commissaires, à l'origine du mandat, n'ont pas jugé bon de répondre. Les motifs qui ont présidé à ce choix n'ont pas été fouillés par l'étudiante.

3. Le peu de participation des éléments anglophones de la Commission scolaire s'explique en partie par la complexité du questionnaire, particulièrement au niveau du vocabulaire utilisé (Réf. à la question 4 du questionnaire présenté à l'annexe 2.)

4.2.1.2 ANNEES D'EXPERIENCE DES DIRECTEURS D'ECOLE ET DE SERVICES (QUESTION NO 2)

Le tableau un (1) nous indique les années d'expé-

rience des directeurs d'école et de services.

COMMENTAIRES DE L'ETUDIANTE

1. Trente (30) des trente-huit (38) répondants à cette question ont plus de dix (10) années d'experience à la direction.

2. Les six (6) personnes qui n'ont pas répondu à cette question n'étaient pas tenues de le faire selon la facture de la question.

TABLEAU # 1

ANNEES D'EXPERIENCE DES DIRECTEURS D'ECOLE ET DE SERVICES

No. de réponse prédéterminé	Nombre d'années d'expérience à ce titre	Sec. fr.	Primaire français	Primaire anglais	Coord. S.d. P.	D. de S
3	0 à 5		2		1	
6	0 à 10	2	2	1		1
13	10 à 15	2	6	1	1	2
17	15 et plus	2	11	1	2	3
39	TOTAL	6	21	3	3	1/3 6

4.2.2 PARTIE B

4.2.2.1 IMPORTANCE DE LA FONCTION-CONSEIL (1ère partie de la question no 3)

COMMENTAIRES DE L'ETUDIANTE

1. Trente-quatre (34) des quarante-quatre (44) répondants estiment que l'énoncé présenté à la question trois (3) est beaucoup ou très important (voir le tableau # 2 à la page

2. Le facteur des années d'expérience ne joue pas puisqu'à peu près la même distribution de population se retrouve à la question # 2 (voir le tableau # 1 à la page 56).

3. Trois (3) sur quatre (4) des répondants qui ont repondu "assez" à cette question proviennent du primaire français. Ces trois (3) répondants ont plus de dix (10) ans d'expérience à la direction d'une école. Les commentaires qu'ils font et que

nous retrouvons ci-après, laissent transpirer un certain scepticisme mais ils ne s'affirment pas non plus carrément contre le concept de la fonction-conseil.

COMMENTAIRES DES REPONDANTS (tels que formulés par leur auteur).

1. L'énoncé est clair mais comment le réaliser?

2. Que les services du Personnel soient une ressource et exercent pleinement leur fonction-service .

3. Cet énoncé se traduira-t-il par une (1) personne de plus dans le "staff"?

TABLEAU # 2

IMPORTANCE DE LA FONCTION-CONSEIL

COTE	Pas du tout 5	Assez 4	Moyennement 3	Beaucoup 2	Très 1
Primaire français	0	3	5	5	8
Primaire anglais				2	1
Coordonnateurs		1		1	2
Secteur français				4	2
Directeurs de services			1	3	2
Services du Personnel				2	1
Direction générale					1
TOTAL	0	4	6	17	17

4.2.2. SIGNIFICATION CONCRETE DE LA FONCTION-CONSEIL (2ième partie de la question no 3).

Afin d'interpréter plus clairement la deuxième partie de la question no 3, nous avons regroupé les réponses sous les rubriques suivantes à partir des réponses les plus fréquemment obtenues:

- Information
- Formation
- Support-aide
- Outil de compréhension des conventions collectives
- Outil qui permet le consensus.

Les tableaux # 3 à 9 donnent le résultat de ce regroupement par catégories de répondants. Le tableau synthèse porte le # 10. Afin de faciliter le travail de compilation de cette question, le facteur 1 était attribué aux réponses qui se regroupaient selon l'une ou l'autre des rubriques ci-haut énumérées.

TABLEAU # 3

SIGNIFICATION CONCRETE DE LA FONCTION-CONSEIL

LES DIRECTEURS DE SERVICES

Information	*
Formation	*
Support-aide	* * *
Outil de compréhension des conventions collectives	* * *
Outil qui permet le consensus	

COMMENTAIRES DES REPONDANTS (tels que formulés par leur auteur).

Que les gestionnaires puissent recevoir de l'aide ponctuelle et à long terme qu'ils deviennent plus autonomes face à la gestion du personnel.

TABLEAU # 4

SIGNIFICATION CONCRETE DE LA FONCTION-CONSEIL

LES SERVICES DU PERSONNEL

Information	
Formation	
Support-aide	
Outil de compréhension des conventions collectives	*
Faciliter le consensus	

COMMENTAIRES DES REPONDANTS (tels que formulés par leur leur auteur).

La fonction-conseil:

Permettra la reconnaissance officielle des gestionnaires du milieu.

Donnera une meilleure orientation des écoles et des services dans l'application des conventions collectives.

Cet énoncé confirmera un des principaux rôles dans la tâche et les responsabilités des services du Personnel.

TABLEAU # 5

SIGNIFICATION CONCRETE DE LA FONCTION-CONSEIL

LE PRIMAIRE FRANCAIS

Information	* * * * * *
Formation	* * *
Support-aide	* * * * * *
Outil de compréhension des conventions collectives	* * * *
Faciliter le consensus	* *

COMMENTAIRES DE L'ETUDIANTE

Trois (3) répondants dont deux (2) ayant plus de quinze (15) années d'expérience soulignent que le développement de la fonction-conseil leur permettrait de prendre une plus grande part dans la prise de décision de la Commission scolaire. Cependant, ils soulignent également que pour le directeur d'école, les services du Personnel doivent rester un service et qu'en bout de ligne, c'est le directeur d'école qui doit décider.

TABLEAU # 5

SIGNIFICATION CONCRETE DE LA FONCTION-CONSEIL

LE PRIMAIRE FRANCAIS

Information	x x x x x x
Formation	x x x
Support-aide	x x x x x x
Outil de compréhension des conventions collectives	x x x x
Faciliter le consensus	x x

COMMENTAIRES DE L'ETUDIANTE

Trois (3) répondants dont deux (2) ayant plus de quinze (15) années d'expérience soulignent que le développement de la fonction-conseil leur permettrait de prendre une plus grande part dans la prise de décision de la Commission scolaire. Cependant, ils soulignent également que pour le directeur d'école, les services du Personnel doivent rester un service et qu'en bout de ligne, c'est le directeur d'école qui doit décider.

TABLEAU # 6

SIGNIFICATION CONCRETE DE LA FONCTION-CONSEIL

LE SECONDAIRE FRANCAIS

Information	x
Formation	
Support-aide	x x x x
Outil de compréhension des conventions collectives	x x
Faciliter le consensus	

COMMENTAIRES DES REPONDANTS (tels que formulés par leur auteur).

Les services du Personnel doivent:

Me permettre d'être à l'aise dans mon rôle

Me permettre d'être à la fine pointe de l'information et m'aider à mieux gérer les conventions collectives.

Me donner de l'aide, être un soutien.

TABLEAU # 7

SIGNIFICATION CONCRETE DE LA FONCTION-CONSEIL

LES ECOLES ANGLAISES (PRIMAIRE)

Information	
Formation	x
Support-aide	x x x

COMMENTAIRES DES REPONDANTS (tels que formulés par leur auteur)

Les services du Personnel doivent:

Equiper le directeur pour lui permettre des prises de décision en toute confiance.

Donner des conseils et des réponses dans des situations critiques.

Devenir enfin un service pour m'aider à bien remplir mon poste.

TABLEAU # 8

SIGNIFICATION CONCRETE DE LA FONCTION-CONSEIL

LES COORDONNATEURS

Information	x
Formation	
Support-aide	x x x
Outil de compréhension	
Faciliter le consensus	

COMMENTAIRES DES REPONDANTS (tels que formulés par leur auteur)

Que les services du Personel m'apportent une aide réelle dans les tâches de management du personnel.

Qu'ils soient plus qu'un simple informateur mais deviennent un support concret pour les gestionnaires de la Commission scolaire.

Qu'ils m'informent de façon globale et me proposent des moyens concrets d'intervention.

Et:

Que les responsabilités soient prises au niveau approprié par des personnes bien conseillées.

TABLEAU # 9

SIGNIFICATION CONCRETE DE LA FONCTION-CONSEIL

LA DIRECTION GENERALE

Information	x
Formation	x
Support-aide	x

COMMENTAIRES DES REPONDANTS (tels que formulés par leur auteur). 94

Que les compétences du Service soient engagées dans une démarche dynamique pour offrir, proposer aux gestionnaires l'information, la documentation et le "know how" dans la gérance des personnels.

TABLEAU # 10

SIGNIFICATION CONCRETE DE LA FONCTION-CONSEIL

LA SYNTHESE DES TABLEAUX 3 A 9

Information	x x x x x x x x x x x
Formation	x x x x x x x x x x x
Support-aide	x x x x x x x x x x x x x x x x x x x x x x
Outil de compréhension des conventions collectives	x x x x x x x x x x x
Outil qui permet le consensus	x x x

COMMENTAIRES DE L'ETUDIANTE

- C'est sous la rubrique: "support-aide" que nous retrouvons le plus de répondants puisque ce sujet est souligné vingt (20) fois dans les énoncés présentés par les répondants.

- Les directeurs du primaire français attachent autant d'importance à la rubrique "information" qu'à la rubrique: "support-aide".

- Les directeurs du secondaire français se sentent peut-être mieux informés que leurs collègues du primaire puisque un (1) seul répondant traite de l'information alors que quatre (4) répondants sur six (6) demandent du support dans leur fonction de gestionnaire.

- Les directeurs du primaire anglais ont réagi dans le même sens que ci-haut décrit de même que les coordonnateurs.

- Pour la Direction générale, les trois (3) rubriques: "information", "formation", "support-aide" sont indissociables de la notion "fonction- conseil".

- A partir de la synthèse présentée au tableau # 10, voici en résumé ce que signifie concrètement la fonction-conseil pour les quarante-quatre (44) répondants à cette question:

> "Que les services du Personnel dans une démarche dynamique, offrent une relation d'aide aux gestionnaires de la Commission scolaire dans l'exercice de leurs fonctions. Que l'information et la formation des personnels soient une préoccupation constante des services du Personnel. Enfin, que les services du Personnel mettent tout en oeuvre pour que les gestionnaires comprennent bien les conventions collectives et en fassent une interprétation juste et univoque".

4.2.2.3 DEFINITION DU MOT "CONSEIL" (question no 4)

A cette question, les répondants devaient associer le mot "conseil" à l'un ou l'autre des synonymes suivants:

1. Opinion
2. Admonition
3. Avertissement
4. Avis
5. Suggestion
6. Incitation
7. Instigation
8. Proposition
9. Recommandation

en donnant la cote 1 au synonyme le plus approprié, 2 au suivant, etc.

Les tableaux #11,11A et 11B nous permettent de visualiser rapidement le 1er, le 2ième et le 3ième choix des répondants et nous permettront éventuellement de bien cerner à quelle connotation précise nous devons

TABLEAU # 11

DEFINITION DU MOT "CONSEIL": DISTRIBUTION DU CHOIX DES REPONDANTS

1ERE REPONSE

Synonymes proposés		P.F.	P.A.	Coord.	D.S.	S.F.	S.P.	D.G.	Total
Opinion	1.	4			1	1			6
Admonition	2.	1							1
Avertissement	3.	2				1			3
Avis	4.	13	2	1	3	4	2		25
Suggestion	5.	6	1	2		2			11
Incitation	6.	2							2
Instigation	7.	1		1					2
Proposition	8.	2							2
Recommandation	9.			1	1	1	1	1	5

Légende:
P.F. :primaire français
P.A. :primaire anglais
Coord. :coordonnateurs
D.S. :directeurs de services
S.F. : secondaire français
S.P. : services du Personnel
D.G. : Direction générale

TABLEAU # 11 A

DEFINITION DU MOT "CONSEIL": DISTRIBUTION DU CHOIX DES REPONDANTS

2EME REPONSE

	Synonymes proposés	P.F.	P.A.	Coord.	D.S.	S.F.	S.P.	D.G.	Total
Opinion	1.	3		1	2	1			7
Admonition	2.								
Avertissement	3.	1							1
Avis	4.	3				1			4
Suggestion	5.	4	1	1	2	2	2	1	13
Incitation	6.	2		1					3
Instigation	7.	1			1				2
Proposition	8.	1	1						2
Recommandation	9.		1	1	1	1	1		4

Légende: P.F. : primaire français
P.A. : primaire anglais
Coord. : coordonnateurs
D.S. : directeurs de services
S.F. : secondaire français
S.P. : services du Personnel
D.G. : Direction générale

TABLEAU # 11 B

DEFINITION DU MOT "CONSEIL": DISTRIBUTION DU CHOIX DES REPONDANTS

3EME REPONSE

Synonymes proposés		P.F.	P.A.	Coord.	D.S.	S.F.	S.P.	D.G.	Total
Opinion	1.	2	3						5
Admonition	2.								
Avertissement	3.	2		1			2	1	6
Avis	4.			1	1	1		1	4
Suggestion	5.	3		1	1	1	1		7
Incitation	6.	3			1				4
Instigation	7.	1		1					2
Proposition	8.					1			1
Recommandation	9.						1		1

Légende: P.F. : primaire français
P.A. : primaire anglais
Coord. : coordonnateurs
D.S. : directeurs de services
S.F. : secondaire français
S.P. : services du Personnel
D.G. : Direction générale

accoler le mot "conseil".

COMMENTAIRES DE L'ETUDIANTE (Tableaux 11, 11A et 11B - 1er choix, 2e choix et 3e choix des répondants).

1er choix des répondants

- Vingt-cinq (25) répondants sur quarante-quatre (44) dont dix-neuf (19) directeurs d'école associent le mot conseil au mot "avis" pris dans le sens d'information, dans leur 1er choix.
- Le mot "suggestion" est retenu par onze (11) sur quarante-quatre (44) répondants dont neuf (9) sont directeurs d'école pour leur 1er choix également. Note: le mot "suggestion" signifie dans le questionnaire: encouragement à faire.
- Les autres synonymes se distribuent à peu près également chez les répondants qui restent.
- Le mot "admonition" (avertissement sévère) a été retenu par un directeur d'école primaire. Ce mot n'apparaît plus dans le

reste du tableau.

- Le mot "recommandation" n'est retenu au premier choix et au 2ième choix que par dix (10) répondants qui se distribuent comme suit:

Coordonnateurs	2
Directeurs de services	2
Secteur français	2
Services du Personnel	2
Direction générale	1
Primaire anglais	1

- Nous pouvons déjà remarquer une différence sensible entre le choix fait par les directeurs d'école et les autres cadres de la Commission scolaire.

2ième choix des répondants

- La seule tendance marquée pour le 2ième choix des répondants est en faveur du mot "suggestion" choisi par treize (13) sur quarante-quatre (44) répondants dont sept (7) sont directeurs d'école. Cette ten-

dance est suivie par le mot "opinion" choisi cette fois par sept (7) personnes.

3ième choix des répondants

- Les mots "instigation" et "proposition" n'ont été choisis au 3ième rang que par trois (3) répondants. Ces répondants étant tous des directeurs d'école.

- La distribution pour les autres synonymes se fait à peu près également pour le 3ième choix.

LA COMBINAISON DES CHOIX 1, 2 et 3

- Soixante-quatre (64) répondants sur une combinaison possible de cent-vingt-huit (128) soit exactement la moitié, définissent le mot "conseil" comme étant un "avis" (information) et une "suggestion" c'est-à-dire un encouragement à faire. Quand on fait l'addition des 1er,2ième et 3ième choix comme l'indique le tableau no 12.

- "L'opinion" (manière de penser) est retenue par dix-huit (18) répondants sur cent-vingt-huit (128) en faisant le même exercice que précédemment.

TABLEAU # 12

COMBINAISON DES CHOIX 1, 2 et 3

	Synonymes proposés	P.F.	P.A.	Coord.	D.S.	S.F.	S.P.	D.G.	Total
Opinion	1.	9	3	1	3	2			18
Admonition	2.	1							1
Avertissement	3.	5		1		3	1		10
Avis	4.	16	2	2	4	6	2	1	33
Suggestion	5.	13	2	4	3	5	3	1	31
Incitation	6.	7		1	1				9
Instigation	7.	3		1	2				6
Proposition	8.	3	1			1			5
Recommendation	9.	4	1	2	2	2	3	1	15

Légende: P.F. : Primaire français
P.A. : Primaire anglais
Coord.: Coordonnateurs
D.S. : Directeurs de service
S.F. : Secondaire français
S.P. : Services du Personnel
D.G. : Direction générale

Si l'on associe ces dix-huit (18) réponses aux soixante-quatre (64) précédentes pour un résultat de quatre-vingt-deux (82) sur cent vingt-huit (128) soit soixante-quatre pour-cent (64%) des réponses, nous pouvons déduire qu'une majorité de répondants privilégient l'approche incitative plutôt que coercitive dans la définition du mot "conseil".

Huit (8) répondants sur dix (10) retenant "l'avertissement", c'est-à-dire l'appel à la prudence comme étant synonyme du mot conseil, sont des directeurs d'école dont cinq (5) proviennent du primaire.

Sept (7) répondants sur neuf (9) retenant le mot "incitation" sont également des directeurs d'école primaire alors que le mot "instigation" est retenu par deux (2) directeurs de services et un (1) coordonnateur sur les six (6) réponses retenues.

Deux (2) coordonnateurs, deux (2) directeurs de services, les membres des services du Personnel et la Direction générale ont coté le mot "recommandation" dans une proportion de huit (8) réponses sur quinze (15) réponses alors que les sept (7) autres réponses semblables émanent des directeurs d'école. Il faut noter ici, comme nous l'avons indiqué précédemment, que les directeurs d'école représentent trente (30) répondants sur les quarante-quatre (44), ce qui signifie que le pourcentage pour cette réponse s'établit comme suit:

Directeurs d'école	32%
Autres	68%

Ainsi, toute proportion gardée, deux (2) fois plus d'intervenants que les directeurs d'école privilégient le mot "recommandation" comme synonyme du mot conseil.

Conclusion

- Une tendance nette nous indique au tableau

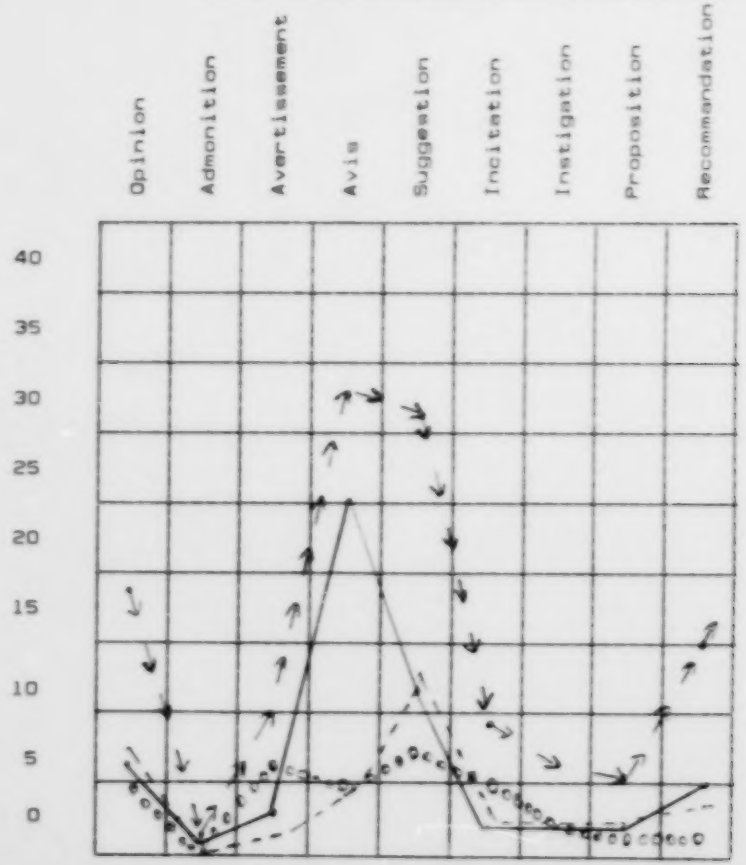
synthèse de la page suivante que le mot conseil est associé majoritairement aux mots "avis", "suggestion", "opinion" et "recommandation" (ce dernier mot étant choisi principalement par les répondants autres que les directeurs d'école).

Ces derniers veulent donc être informés et éclairés mais désirent garder l'autonomie de leurs décisions dans l'exercice de leurs fonctions.

Cette dernière affirmation rejoint la signification concrète que les répondants avaient donnée de la "fonction-conseil" dans la 2e partie de la question no 3. En effet, les répondants avaient accordé une grande importance à la notion "support-aide" et l'associant aux mots "avis" et "suggestion" plutôt qu'au mot "recommandation". On peut donc voir se dessiner un fil conducteur qui relierait ces trois (3) mots: "support - aide - autonomie".

TABLEAU # 13

SYNTHESE DES CHOIX POUR LA DEFINITION DU MOT CONSEIL



Légende

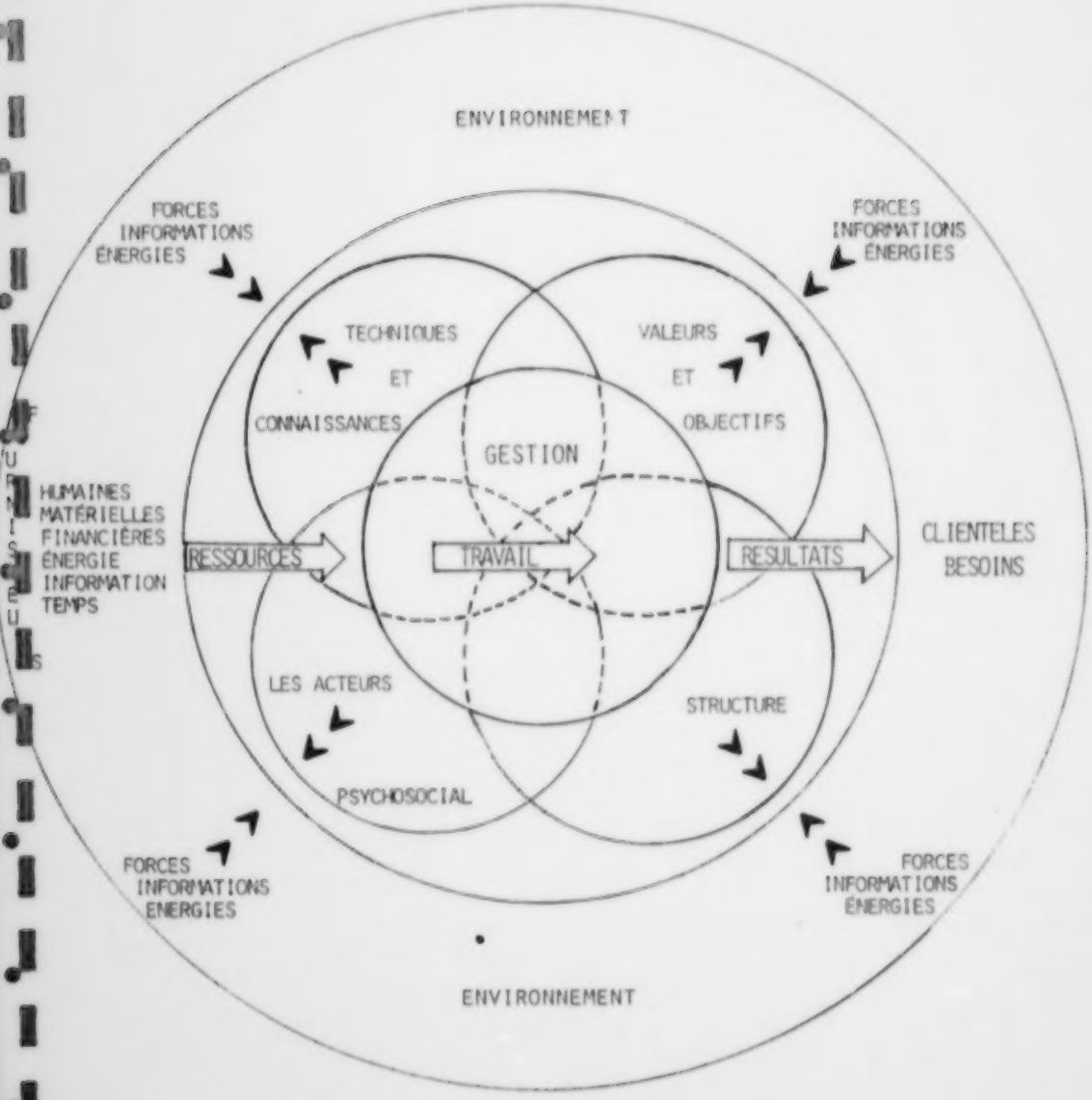
1ère réponse

2ième réponse

3ième réponse

Combinaison 1,2,3

FIGURE "D" (*)



(*) Kast and Rosenzweig, Organization and management, a system and contingency approach, McGraw-Hill, 1979, third edition.

Adrien Payette soutient, dans l'ouvrage déjà cité, qu'il est essentiel de garder à l'esprit ces deux pôles extrêmes. La conception abstraite d'une organisation strictement scientifique est tout aussi éloignée du réel que son opposée: toute la place va à l'Humain, qu'il faut sauver de l'univers froid et mécanique d'une organisation scientifique. Il va sans dire que l'affrontement que suscitent ces deux conceptions de l'organisation est au coeur des débats actuels des chercheurs en administration:

Toujours selon Adrien Payette (1980):

"L'organisation est cette tension entre les individus bien concrets et des règles abstraites qui définissent leurs comportements et leurs relations".

Que font donc les divers partenaires d'une organisation décrite comme un système ouvert, pour tirer leur "épingle" du jeu"? Quelle est,

(*) Payette, Adrien, Devenir gestionnaire, La revue Administration hospitalière et sociale, La Publication Sophie Inc., Août 1980.

par rapport à cette dynamique, le rôle des services du Personnel dans l'organisation.

Pour répondre à cette question, on peut encore se référer à Adrien Payette (1980) et faire ressortir les points suivants: selon les circonstances et les contraintes du contexte organisationnel, un individu saisit les opportunités d'améliorer son sort ou reste sur la défensive. Bien sûr, il doit en tout temps bien connaître et bien mesurer sa marge de liberté, de calcul et d'interprétation des événements. (*)

Peut-être la fonction-conseil exercée par les services du Personnel s'inscrit-elle à ce niveau.

En effet, selon Crozier-Friedberg (1977), dans dans le "royaume des relations du pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul" (*) comment les services du Personnel peuvent-ils exercer une fonction-conseil afin

(*) Payette,Adrien, Devenir gestionnaire, La revue Administration hospitalière et et sociale, La Publication Sophie Inc., Août 1980.

(*) Crozier-Friedberg (1977): L'acteur et le système.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

d'assurer la liaison entre les différents services de la Commission scolaire et les écoles et favoriser leur intégration de fonctionnement nonobstant leurs différenciations?

Les champs d'intervention suivants pourraient faire l'objet d'une attention plus particulière de la part des services du Personnel:

Pour les directeurs d'école et de services

- Les aider à atteindre un haut niveau de compétence au plan de la tâche et au plan des relations interpersonnelles.

- Les habileter à comprendre davantages les attitudes et les valeurs des différents membres ou groupes dans l'organisation.

- Mettre tout en oeuvre pour augmenter leur motivation, et leur implication au travail.

- Les aider à identifier la culture de l'organisation, ses valeurs et ses normes implicites.

- Les aider à reconnaître un style d'exercice de l'autorité ou style de gestion.

- Susciter leur intérêt face aux relations inter-groupes.

S'ils sont retenus comme point de départ d'une recherche de solutions à notre problématique, ces champs d'interventions proposent largement des pistes à suivre pour atteindre les objectifs spécifiques du projet d'intervention.

Pour les remettre en mémoire, les objectifs spécifiques à atteindre sont:

. Préciser les outils qui faciliteront la tâche des directeurs dans
  . l'application des conventions collectives
  . la gestion des conventions collectives.

. Déterminer les actions à entreprendre auprès des directeurs pour les aider à affiner leurs modes de gestions des divers types de personnel.

En résumé,

- La Commission scolaire Jérôme-Le Royer est passée d'un système d'organisation fermé à un système ouvert c'est-à-dire un système qui tient compte davantage des attitudes et des valeurs des individus et qui reconnaît l'importance de leurs contributions à la vie de l'organisation. Dans ce système, les relations intergroupes sont présentes et efficaces et le niveau de compétence de chacun est respecté. C'est un nouveau style de gestion qui s'annonce. C'est une nouvelle culture que l'organisation se donne.

- Ce changement majeur n'est pas qu'une simple modification de structure mais plutôt une réforme radicale de l'organisation presque un changement de paradigme.

- Cette réforme entraîne des modifications importantes dans les rôles et les mandats de tous les partenaires de l'organisation.

Pour être plus explicite à ce chapitre, je tiens à préciser la notion de rôle. En effet, si les rôles et les mandats changent, on peut s'attendre à des changements dans l'organisation. Katz et Kahn (1966) ont développé une théorie de l'organisation basée sur le concept de rôle et c'est sur ce modèle théorique que nous nous appuyons pour clarifier la notion des rôles. (*)

Selon eux, chaque membre d'une organisation a des attentes positives (ce qu'un titulaire devrait faire) et/ou négatives (ce qu'il ne devrait pas faire) à l'égard du comportement d'un titulaire. L'ensemble

(*) Katz et Kahn. The social psychology of organization. New-York, Wiley and sons, 1966.

4.2.2.4 PRECISION DU CONCEPT-CONSEIL (question no 5)

A la question numéro cinq (5), les répondants devaient faire une courte phrase avec le mot le plus approprié c'est-à-dire le synonyme retenu à la question numéro quatre (4), comme étant leur premier choix pour définir le mot conseil. Cette question avait pour but de préciser le concept de la "fonction-conseil" en arrivant à en faire une définition commune pour une majorité de répondants. Comme nous pouvons le constater, les questions quatre et cinq (4 et 5) sont complémentaires et forment le coeur du questionnaire puisqu'elles nous permettront d'obtenir une orientation plus précise que devraient prendre les services du Personnel dans l'établissement de la "fonction-conseil" si le directeur le juge à propos.

COMMENTAIRES DES REPONDANTS (tels que synthétisés par l'étudiante)

LE SECONDAIRE FRANCAIS

" Les services du Personnel informent les directeurs, à titre d'experts, sur les questions relatives à la gestion des conventions collectives et des personnels tout en laissant les directeurs prendre les décisions qui leur semblent les plus appropriées"

LE PRIMAIRE FRANCAIS

" Que les services du Personnel:

Nous suggèrent une forme d'interprétation de la convention collective, et des modes de perfectionnement appropriés à notre fonction.

Qu'ils soient un support et soient en mesure de nous conseiller, de nous suggérer des solutions et nous informer sur toutes les questions relatives à notre tâche.

Qu'ils soient à l'écoute des opinions que nous souhaitons faire valoir".

LA DIRECTION GENERALE

" En exerçant la fonction-conseil, les services du Personnel ont fait des "suggestions" (encouragement à faire) émettent un "avis" (information) et "recommandation" (conseillent avec insistance) quant à la gestion des personnels (conventions collectives) et à la résolution des situations conflictuelles".

LES COORDONNATEURS

" Les services du Personnel sont compétents pour donner un avis sur la façon de gérer le personnel. Les unités administratives doivent avoir une conception commune de la gestion du personnel".

N.B. - Quand les services du Personnel m'engagent, ils s'engagent à.

LES DIRECTEURS DE SERVICES

" Aux services du Personnel, la personne compétente dans l'interprétation des ententes collectives me recommande les actions à poser dans la gestion des personnels.

Dans sa recommandation, elle me précisera ma véritable marge de manoeuvre dans telle ou telle situation. Sa recommandation l'engage et m'engage".

LES SERVICES DU PERSONNEL

" Nous devons fournir les informations nécessaires à une prise de décision éclairée.

Nous devons informer, sensibiliser et conseiller sur les conventions collectives, les lois ou tout autre sujet afin de promouvoir une gestion administrative qui réponde aux besoins des cadres de la Commission scolaire".

EN RESUME (préparé par l'étudiante à partir des réponses présentées précédemment)

En exerçant la fonction-conseil, les services du Personnel émettent un "avis" (information) font des "suggestions" (encouragent à faire) et "donnent leur opinion" (manière de penser) quant à la gestion des personnels (application des conventions collectives) et à la résolution des situations conflictuelles.

Il pourrait arriver occasionnellement que les services du Personnel aient à faire des "recommandations" (conseiller avec insistance) pour aider un gestionnaire à faire face à certaines situations litigieuses. Ce dernier point de vue a surtout été retenu par les cadres de la Commission scolaire comme nous l'avons souligné dans l'analyse de la question # 4.

4.2.2.5 AVANTAGES ATTENDUS PAR LE DEVELOPPEMENT DE LA "FONCTION-CONSEIL" (question no 6)

Nous avons pu remarquer en scrutant les réponses apportées aux questions trois à cinq (3 à 5) inclusivement que les répondants attachent une grande importance au développement de la "fonction-conseil" par les services du Personnel. Il ressort également que pour soixante-quatre pour cent (64%) d'entre-eux, cette "fonction-conseil" se traduit par une aide concrète dans l'exercice de leurs fonctions.

En analysant les réponses et les commentaires émis à la question # 6, nous tenterons de dégager les avantages que les répondants attendent du développement de la "fonction-conseil".

A la lecture des réponses à cette question, les thèmes qui reviennent le plus souvent ont été retenus et énumérés ci-dessous:

- Economie de temps
- Plus grande assurance

- Decision plus eclairee
- Amélioration de la qualité de gestion
- Meilleur support
- Unité dans l'interprétation des conventions collectives.

Le facteur un (1) a été accordé pour chacune des rubriques énumérées ci-haut et qui faisait l'objet de l'attention d'un répondant.

COMMENTAIRES DES REPONDANTS DU SECONDAIRE FRANCAIS (tels que formulés par leur auteur).

- Je désire être à la fine pointe de l'information.
- Je souhaite qu'on m'aide à développer des attitudes de gestionnaire du personnel.
- Je veux mieux connaître et comprendre les diverses conventions collectives.
- Je veux être en mesure d'établir un encadrement plus humain du personnel sous ma juridiction.

TABLEAU # 14

AVANTAGES ATTENDUS PAR LE DEVELOPPEMENT DE LA "FONCTION-CONSEIL"

LE SECONDAIRE FRANCAIS

Economie de temps	x
Plus grande assurance	x
Décision plus éclairée	x x x x
Amélioration de la qualité de gestion	x x x x
Meilleur support	x
Unité dans l'interprétation des conventions collectives	

COMMENTAIRES DE L'ETUDIANTE

Les directeurs du secondaire français signifient clairement quand nous référons au tableau quatorze (14) leur intention de prendre les décisions les mieux éclairées possible et leur désir d'améliorer leur qualité de gestion.

COMMENTAIRES DES REPONDANTS DU PRIMAIRE FRANCAIS (tels que formulés par leur auteur)

- Je cesserais d'être à la merci de commandes venant d'une Commission scolaire qui n'a pas de plan d'action et qui le demande à toutes les écoles.
- Je me sentirais plus impliquée
- Je n'aurais pas à subir certaines frustations.
- Je comprendrais mieux mon rôle et la Commission aussi.
- Je me sentirais responsable
- Je me sentirais un membre actif du groupe.

TABLEAU # 15

AVANTAGES ATTENDUS PAR LE DEVELOPPEMENT DE LA "FONCTION-CONSEIL"

LE PRIMAIRE FRANCAIS

Economie de temps	x x x x
Plus grande assurance	x x x x x x x
Décision plus éclairée	x x x x x x x x
Amélioration de la qualité de gestion	x x x x
Meilleur support	x x
Unité dans l'interprétation des conventions collectives	x

COMMENTAIRES DE L'ETUDIANTE

Comme les directeurs du secondaire français, les directeurs du primaire attachent une grande importance à une prise de décision éclairée. Ils désirent également avoir une plus grande assurance d'eux-mêmes et améliorer la qualité de leur gestion.

Le facteur "économie de temps" est mentionné par quatre (4) répondants et il importe de souligner ici que cette préoccupation rejoint les membres des services du Personnel qui insistent pour changer le mode de communication inter-services afin de raccourcir les délais entre les questions des divers gestionnaires et les réponses qu'ils ont à fournir.

COMMENTAIRES DES REPONDANTS DU PRIMAIRE ANGLAIS (tels que formulés par leur auteur).

- Cette "fonction-conseil" nous permettrait de connaître dès le mois d'août, les chan-

TABLEAU # 16

AVANTAGES ATTENDUS PAR LE DEVELOPPEMENT DE LA "FONCTION-CONSEIL"

LE PRIMAIRE ANGLAIS

Plus grande assurance	x x
Décision plus éclairée	x x x

gements apportés dans les conventions collectives.

- Je serais plus autonome.

COMMENTAIRES DE L'ETUDIANTE

Les répondants du primaire anglais confirment les remarques apportées par les directeurs des autres réseaux.

Nous pouvons faire les mêmes commentaires pour les directeurs de services au tableau numéro 17.

TABLEAU # 17

AVANTAGES ATTENDUS PAR LE DEVELOPPEMENT DE LA "FONCTION-CONSEIL"

LES DIRECTEURS DE SERVICES

Economie de temps	x x
Plus grande assurance	x
Décision plus éclairée	x x x x x
Amélioration de la qualité de gestion	x x x
Meilleur support	x
Unité dans l'interprétation des conventions collectives	x

COMMENTAIRES DES COORDONNATEURS

Au tableau numéro dix-huit (18), les coordonnateurs privilégient l'amélioration de la qualité de gestion dans un premier temps. Ils placent le retablissement d'un climat de confiance et une prise de décision plus éclairée sur un même pied d'égalité immédiatement après leur premier choix. Les commentaires qu'ils ont formulés se lisent comme suit:

1. Le développement de la "fonction-conseil" nous permettrait une meilleure utilisation des ressources des services du Personnel.

2. Elle nous permettrait également une meilleure objectivation des situations.

EN RESUME

En consultant le tableau synthèse de la page 101 nous pouvons mettre en lumière trois (3) élé-

TABLEAU # 18

AVANTAGES ATTENDUS PAR LE DEVELOPPEMENT DE LA "FONCTION-CONSEIL"

LES COORDONNATEURS

Rétablirait un climat de confiance	x x
Meilleur support	x
Décision plus éclairée	x x
Amélioration de la qualité de gestion	x x x

COMMENTAIRES (tels que formulés par leur auteur).

1. Meilleure utilisation des ressources des Services du Personnel.
2. Meilleure objectivation des situations.
3. Permettrait de rétablir un climat de confiance.

ments qui ressortent principalement et qui ont été soulignés par une majorité de répondants sur les avantages attendus par le développement de la "fonction-conseil".

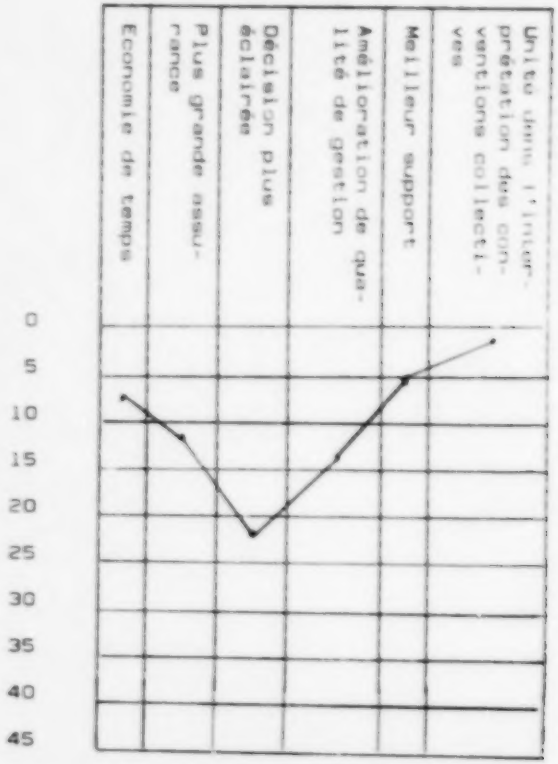
Ces éléments sont:

- les gestionnaires de la Commission scolaire Jérôme-Le Royer désirent fortement être conseillés mais désirent également préserver leur autonomie de gestionnaires responsables;
- les gestionnaires de la Commission scolaire Jérôme-Le Royer veulent prendre des décisions éclairées;
- les gestionnaires de la Commission scolaire Jérôme-Le Royer veulent améliorer leur qualité de gestion.

TABLEAU # 19

AVANTAGES ATTENDUS PAR LE DEVELOPPEMENT DE LA "FONCTION-CONSEIL"

SYNTHESE DES TABLEAUX 14 A 18



4.2.3 PARTIE C

4.2.3.1 QUI EXERCE LA "FONCTION-CONSEIL" (question no 7)

COMMENTAIRES DE L'ETUDIANTE

A cette question, les répondants sont unanimes sur les deux (2) points suivants:

1. C'est le directeur des services du Personnel qui est le premier responsable de son service et de l'établissement de la "fonction-conseil".
2. Chaque responsable de dossiers aux services du Personnel est la personne la mieux préparée, la plus apte à exercer cette "fonction-conseil" sous l'autorité compétente de son supérieur hiérarchique.

4.2.3.2 DANS LES SITUATIONS CONFLICTUELLES QUI A LA COMMISSION SCOLAIRE JEROME-LE ROYER EST LE PLUS APTE A REPONDRE A NOS BESOINS (question no 8)

COMMENTAIRES DE L'ETUDIANTE

Cette question avait pour but principal de

chercher à savoir si les répondants faisaient une distinction entre l'exercice de la "fonction-conseil" dans le cours normal de la gestion et lors de situations conflictuelles.

Comme à la question numéro sept (7), les répondants de toutes les catégories ont fait l'unanimité dans leurs réponses à cette question.

En effet, la très grande majorité, quarante (40) répondants sur quarante-quatre (40/44 répondants) affirme que dans les situations conflictuelles au niveau de la gestion des conventions collectives, c'est la direction des services du Personnel qui est la plus apte à répondre aux besoins des gestionnaires impliqués.

Les remarques qui suivent nous aideront à illustrer ce qui précède:

Pour les directeurs de services, il n'y a aucune hésitation possible surtout s'il s'agit de

situations conflictuelles. La direction des services du Personnel possède l'expertise pour aborder objectivement les situations conflictuelles et aider le gestionnaire impliqué à se former un jugement.

Pour les coordonnateurs, parce que les services du Personnel connaissent bien les conventions collectives et qu'ils pensent et travaillent continuellement en fonction de la meilleure gestion possible des personnels. C'est aussi les services du Personnel qui doivent exercer la "fonction-conseil" dans la gestion quotidienne comme dans les périodes de conflits.

Pour le secondaire français, les directeurs désirent être assistés dans le règlement des conflits par les services du Personnel mais ils veulent garder et assumer le leadership de toutes les dimensions de leurs services.

Les seuls répondants qui n'ont pas désigné la direction des services du Personnel comme étant la plus apte à répondre en cas de conflit, ont mentionné les motifs suivants entre autres:

1. C'est la direction générale qui doit m'assister en cas de conflit. Le directeur général est mon patron hiérarchique direct et c'est à lui seul que je rends compte de mon mandat.

2. C'est le directeur de réseau qui doit m'assister en cas de conflit. Il est en contact avec les directeurs et connaît ainsi mieux leurs problèmes et les solutions. En conséquence, c'est la personne toute désignée pour me conseiller si je rencontre des difficultés pour régler certaines situations conflictuelles.

En résumé, aux questions sept (7) et huit (8), les répondants sont presque unanimes

pour désigner les services du Personnel et son directeur dans une proportion de quatre-vingt-dix pour cent (90%) comme étant les dépositaires de l'exercice de la "fonction-conseil" dans la gestion quotidienne des personnels et dans les situations conflictuelles.

4.2.4 PARTIE D

4.2.4.1 COMMENT S'EXERCE LA "FONCTION-CONSEIL (QUESTION No 9)

La question numéro neuf (9) proposait une série de sept énoncés (voir le tableau # 20). Ces énoncés se voulaient une description des divers styles de gestion allant de l'autoritarisme à un style de gestion participatif co-décisionnel.

En faisant l'analyse des choix privilégés par les répondants à cette question, nous serons en mesure de préciser "comment" les gestionnaires de Jérôme-Le Royer veulent voir se réaliser la "fonction-conseil" et faire également les liens qui s'imposent avec la définition de la "fonction-conseil" que les répondants en ont faite à la question numéro quatre (4) (voir l'annexe 2).

COMMENTAIRES DES REPONDANTS (tels que formulés par les répondants du secondaire français)

L'énoncé numéro sept (7) est choisi par

4.2.4 PARTIE D

4.2.4.1 COMMENT S'EXERCE LA "FONCTION-CONSEIL (QUESTION No 9)

La question numéro neuf (9) proposait une série de sept énoncés (voir le tableau # 20). Ces énoncés se voulaient une description des divers styles de gestion allant de l'autoritarisme à un style de gestion participatif co-décisionnel.

En faisant l'analyse des choix privilégés par les répondants à cette question, nous serons en mesure de préciser "comment" les gestionnaires de Jérôme-Le Royer veulent voir se réaliser la "fonction-conseil" et faire également les liens qui s'imposent avec la définition de la "fonction-conseil" que les répondants en ont faite à la question numéro quatre (4) (voir l'annexe 2).

COMMENTAIRES DES REPONDANTS (tels que formulés par les répondants du secondaire français)

L'énoncé numéro sept (7) est choisi par

trois (3) répondants sur une possibilité de six (6) et le commentaire suivant est rapporté: "Des décisions prises conjointement obligent toutes les parties à être bien informées et à apporter des avis judicieux tout en tenant compte de l'expérience des services du Personnel".

Les énoncés cinq (5) et six (6) qui ont été retenus à quatre (4) reprises font l'objet du commentaire suivant: "Selon la nature et l'urgence des problèmes".

TABLEAU # 20

LISTE DES ENONCES

(questionnaire # 9)

9. La fonction s'exerce de la façon suivante:

1. Les services du Personnel prennent des décisions auxquelles les autres se rallient. ☐

2. Les services du Personnel tentent de rallier les autres cadres au point de vue des services du Personnel. ☐

3. Les services annoncent les décisions des services du Personnel tout en se faisant un devoir d'en discuter avec les autres cadres. ☐

4. Les services du Personnel proposent des décisions provisoires qui peuvent être modifiées par les autres cadres. ☐

5. Les services du Personnel présentent le problème aux autres cadres, en sollicitant leur avis puis en prenant les décisions qui s'imposent. ☐

6. Les services définissent les paramètres à l'intérieur desquels les autres cadres peuvent prendre des décisions. ☐

TABLEAU # 20 (SUITE)

7. Les services du Personnel prennent des décisions conjointes avec les autres cadres en deçà des limites imposées par les contraintes organisationnelles. ☐

Commentez votre choix

_____

_____

_____

TABLEAU # 21

COMMENT S'EXERCE LA "FONCTION-CONSEIL"

LE SECONDAIRE FRANCAIS

Enoncés	Années d'expérience 5 à 10	Années d'expérience 10 à 15	Années d'expérience 15 +
1			
2			x
3			
4			
5		x x	x
6		x	
7	x x	x	

Note: Deux (2) répondants ont choisi deux (2) énoncés soit pour l'un: cinq et six et l'autre cinq et sept.

COMMENTAIRES DES REPONDANTS (tels que formulés par les répondants du primaire français.)

Un répondant sur vingt-et-un (1/21) choisit l'énoncé trois (3): Ce directeur fait partie du groupe des directeurs ayant entre cinq (5) et dix (10) années d'expérience. Il fait le commentaire qui suit: "Les services du Personnel disposent d'une foule d'éléments de base à partir desquels ils sont aptes à prendre des positions.

Deux répondants sur six (2/6) soit trente-trois pour cent (33%) du groupe ayant entre dix (10) et quinze (15) années d'expérience ont choisi l'énoncé quatre (4) et quatre (4) répondants sur vingt-et-un (4/21) ont également choisi cet énoncé soit vingt pour cent (20%). Connaissant bien le dossier, ces directeurs font les commentaires suivants: "Les services du Personnel donnent l'information complète, indiquent les implications et l'ensemble des cadres adoptent un plan commun, afin d'apporter des changements s'il y a lieu par la suite." "Je préfère un

premier [ier] déblayage pour les personnes responsables et un projet de décision pour sauver du temps". "L'autonomie des cadres doit exister en droit et en fait".

Quatre répondants sur onze (4/11) ayant plus de quinze (15) années d'expérience privilégient l'énoncé cinq (5).

TABLEAU # 22

COMMENT S'EXERCE LA "FONCTION-CONSEIL"

LE PRIMAIRE FRANCAIS

Enoncés	Années d'expérience 0 à 5	Années d'expérience 5 à 10	Années d'expérience 10 à 15	Années d'expérience 15 +
1				
2				
3		x		
4	x		x x	x
5		x	x	x x x x
6			x	x x
7	x		x x x (1)	x x x x

Note: (1) Un répondant a choisi les énoncés cinq et sept et ajoute ce commentaire: "Je choisis les deux possibilités parce que dans certains cas la consultation fait allonger la procédure sans avoir un effet plus rentable."

Globalement six répondants sur vingt-et-un (6/21) ont choisi cet énoncé soit vingt-huit pour cent (28%). L'énoncé est commenté comme suit: "Il faut que quelqu'un décide à un moment donné". "Je reste fidèle à ma définition du mot conseil".

Trois répondants sur vingt-et-un (3/21) choisissent l'énoncé six (6): Ce choix est donc retenu par quatorze pour cent (14%) des répondants. Un commentaire est retenu: "Les paramètres sont communs, les bornes à l'intérieur desquelles il faut oeuvrer avec la liberté des enfants de Dieu".

Quatre répondants sur onze (4/11) ayant quinze (15) années et plus d'expérience ont choisi l'énoncé sept (7) et au total huit répondants sur vingt-et-un (8/21) ont choisi cet énoncé, ce qui représente trente-huit pour cent (38%) des répondants. Les répondants font les commentaires qui suivent: "Participer à la décision". " Les services du Personnel doivent

demeurer un service. Ils doivent avoir une grande compétence et la mettre au service des écoles et des autres services". " Les décisions doivent être prises par les gens qui gèrent le personnel. La direction doit être partie prenante des décisions". Connaissant notre situation, il faut que les services du Personnel consultent les cadres". "Je crois beaucoup à l'implication des gens pour assurer un suivi".

COMMENTAIRES DES REPONDANTS (tels que formulés par les répondents du primaire anglais)

Deux répondents sur trois (2/3) ont choisi l'énoncé numéro six (6). Ces répondants nous font les commentaires qui suivent: "Nous devons, comme directeurs, garder une marge de manoeuvre". "Si je connaissais mieux les paramètres à l'intérieur desquels je peux prendre des décisions, celles-ci seraient plus éclairées".

TABLEAU # 23

COMMENT S'EXERCE LA "FONCTION-CONSEIL"

LE PRIMAIRE ANGLAIS

Enoncés	Années d'expérience 5 à 10	Années d'expérience 10 à 15	Années d'expérience 15 +
1			
2			
3			
4			
5		x	
6	x		x
7			

COMMENTAIRES DES REPONDANTS (tels que formulés par les directeurs de services).

Tous les directeurs de services, quel que soit leur nombre d'années d'expérience, ont choisi les énoncés six ou sept (6 ou 7) si l'on réfère au tableau numéro vingt-quatre (24).

Les commentaires relevés sont les suivants:

"Les services du Personnel sont des spécialistes qui doivent fournir des outils de gestion avec lesquels les cadres peuvent prendre des décisions."

"Les services du Personnel informent, précisent, facilitent aux cadres la prise de décision et la gestion de leurs personnels."

COMMENTAIRES DES REPONDANTS (tels que formulés par les coordonnateurs).

Trois (3) coordonnateurs sur quatre (4) ont répondu à la question numéro neuf (9). Le

Le coordonnateur qui n'a pas répondu dit:
"A Jérôme-Le Royer, le "fonction-conseil" ne s'exerce pas, je n'ai donc pas fait de choix". Les autres répondants ont privilégié deux ou même trois énoncés comme l'indique le tableau vingt-cinq (25) et il faut noter que les énoncés trois (3) et quatre (4) n'ont pas été retenus par aucun des répondants.

Les commentaires suivants ont été apportés:
"Si chacun est bien informé et impliqué dans les décisions à prendre, il devra ensuite les défendre".

"Les bonnes décisions ne peuvent être prises que par ceux qui vivent le problème, qui sont en première ligne."

TABLEAU # 24

COMMENT S'EXERCE LA "FONCTION-CONSEIL"

LES DIRECTEURS DE SERVICES

Enoncés	Années d'expérience 0 à 5	Années d'expérience 10 à 15	Années d'expérience 15 +	
1				
2				
3				
4				
5				
6	*	*	*	* *
7		*	*	

TABLEAU # 25

COMMENT S'EXERCE LA "FONCTION-CONSEIL"

LES COORDONNATEURS

Enoncés	Années d'expérience 10 à 15	Années d'expérience inconnues
1	x	x
2	x	x
3		
4		
5		x
6	x	x
7		x

COMMENTAIRES DE L'ETUDIANTE SUR LE TABLEAU SYNTHESE.

A la lecture du tableau numéro vingt-six (26), nous pouvons faire les remarques suivantes:

1. Indépendamment des années d'expérience, les répondants de toutes les catégories privilégient les approches où l'autonomie des gestionnaires et le "know how" des services du Personnel sont mis à contribution.

2. En fait, trente-cinq (35) répondants sur quarante-quatre (44) ont ignoré les énoncés un à quatre soit quatre-vingt pour cent (80%).

3. Aucun répondant ne laisse aux services du Personnel la prérogative de décider seuls ou de tenter de rallier les autres services à une décision prise unilatéralement.

TABLEAU # 26

COMMENT S'EXERCE LA "FONCTION-CONSEIL"

SYNTHESE DES TABLEAUX 21 à 25

Enoncés	Années d'expérience 0 à 5	Années d'expérience 5 à 10	Années d'expérience 10 à 15	Années d'expérience 15 +
1				
2			x	x
3		x		
4	x		x x	x
5		x	x x x x	x x x x x
6	x	x	x x x x	x x x x x x
7	x x x	x	x x x x	x x x x x

LES LIENS A FAIRE AVEC LA DEFINITION DU MOT "CONSEIL"

Les répondants ont majoritairement associé le mot "conseil" aux mots "avis", "suggestion" et "opinion" à la question numéro quatre (4). En choisissant les énoncés cinq (5), six (6) et sept (7) à la question numéro neuf (9), les répondants sont donc restés fidèles à leur définition puisqu'ils privilégient un style de gestion où tout en gardant leur autonomie de gestionnaires, ils souhaitent bénéficier de l'expertise des services du Personnel.

Quant au contenu des énoncés cinq (5), six (6) et sept (7), il comporte à notre avis des nuances importantes. Nuances qui nous voulons souligner ici.

Dans l'énoncé cinq (5): Les services du Personnel décident après consultation. Dix (10) répondants sur quarante-quatre (44) ont choisi cet énoncé.

Dans l'énoncé six (6): Les services du Person-

nel définissent les paramètres et les autres cadres décident. Douze (12) répondants sur quarante-quatre (44) ont choisi cet énoncé. Dans l'énoncé sept (7): Les services du Personnel prennent des décisions conjointes avec les autres cadres. Treize (13) répondants sur quarante-quatre (44) ont choisi cet énoncé.

Nous affirmions plus haut que les répondants avaient été fidèles à leur définition du mot "conseil" en y accolant un style de gestion approprié. Il faudrait cependant tenir compte des nuances ci-haut mentionnées et j'émets les hypothèses suivantes:

Il se pourrait que la formulation des énoncés cinq (5), six (6) et sept (7) n'ait pas suffisamment mis en lumière les nuances apportées plus haut.

Il se pourrait également que les répondants soient carrément partagés sur la forme de leadership proposée dans l'un ou l'autre des énoncés.

En conclusion, il semble que les services du Personnel auraient tout intérêt à bien lire les commentaires accompagnant les tableaux vingt-et-un (21) à vingt-cinq (25) et à y conformer leur style de gestion dans la mesure du possible.

4.2.5 PARTIE E

4.2.5.1 LES MOYENS SUSCEPTIBLES DE PERMETTRE L'EXERCICE DE LA "FONCTION-CONSEIL" (question no 10).

COMMENTAIRES DE L'ETUDIANTE

Nous pouvons visualiser les choix mis de l'avant par les répondants au tableau numéro vingt-sept (27).
Les faits saillants qui ressortent de cette analyse sont les suivants:
Trente-et-un pour cent (31%) des répondants trouvent important d'avoir des séances d'information sur les conventions collectives au début de l'année et à chaque fois que des changements y sont apportés.

Vingt-trois pour cent (23%) des répondants semblent apprécier la formule: rencontres de groupes lors des réunions de réseaux.

Le bulletin d'informations et les exemples de problèmes ont rallié trente-cinq pour cent (35%) des répondants.

Le codéphone est pratiquement ignoré par les répondants.

Les trois pour cent (3%) de répondants qui ont manifesté de l'intérêt pour une autre réponse que celles qui étaient suggérées ont insisté sur des rencontres individuelles, une forme de "coaching personnel".

TABLEAU # 27

SYNTHESE DES MOYENS SUSCEPTIBLES DE PERMETTRE L'EXERCICE DE LA FONCTION-CONSEIL

Moyens suggérés	Pourcentage des répondants	Moment de l'année privilégiée.
Bulletins d'information	17%	Mensuellement
Codaphone	1%	?
Rencontres de groupe	23%	Sur demande Au réseau
Visite dans les écoles	7%	Sur demande 3 ou 4 fois par année
Exemples de problèmes avec les solutions appropriées	18%	Au besoin, dans le bulletin d'information
Séance d'informations sur les conventions collectives	31%	En début d'année et lorsqu'il y a des changements
Total	97%	(Important d'assurer un suivi des dossiers)
Autres: Rencontres individuelles - Disponibilité au téléphone - Rencontres en mini-groupes ex.: 5 ou 6 directeurs à la fois	3%	
GRAND TOTAL	100%	

CONCLUSION

5. CONCLUSION

5.1 LA REPRESENTATIVITE DE L'ECHANTILLONNAGE

Nous estimons que le nombre de réponses reçues (quarante-quatre) nous permet d'affirmer que les conclusions que nous pourrons tirer de l'analyse du questionnaire seront valables. En effet, pour les cadres de la Commission scolaire, nous avons compilé quatorze (14) questionnaires pour un pourcentage de vingt-six pour cent (26%) des questionnaires distribués. Quant aux directeurs d'école, ils ont répondu dans une proportion de soixante-quinze pour cent (75%), ce qui peut être considéré comme remarquable.

Il nous a été impossible de vérifier les raisons pour lesquelles les commissaires n'avaient pas répondu au questionnaire puisqu'un nouveau conseil a été élu en juin mil neuf-cent-quatre vingt-trois (1983). La période pré-électorale a rendu les rencontres avec les commissaires non réalisables.

Pour les directeurs des écoles anglaises, nous avons déjà souligné les difficultés présentées par le questionnaire au niveau du vocabulaire plus particulièrement. Il aurait été souhaitable cependant d'obtenir un plus grand nombre de réponses de leur part parce que nous pouvons émettre l'hypothèse que leur définition du mot "conseil" et le style de gestion qu'ils leur auraient attribué pourraient passablement varier en comparaison du choix fait par leurs collègues francophones. Cette dernière affirmation se base uniquement sur la connaissance du milieu que possède l'étudiante.

Quant au nombre "nombre d'années d'expérience" il ne fut vraiment significatif dans aucune des interprétations à faire dans l'analyse du questionnaire. En effet, soixante-seize pour cent (76%) des répondants avaient plus de dix (10) années d'expérience dans une fonction cadre et nous n'avons pu à aucun moment faire de lien réel entre les écarts de certaines réponses et les années d'expérience des répondants.

Nous croyons qu'avec les précisions énumérées plus haut et dont il faudra tenir compte, nous pourrons tirer des conclusions intéressantes de l'analyse du questionnaire et émettre des recommandations concrètes au directeur des services du Personnel. Ces recommandations émanant de prises de position d'une majorité de cadres des écoles et de la Commission scolaire Jérôme-Le Royer, pourront donc servir d'assise au développement de la "fonction-conseil" par les services du Personnel.

5.2 LA "FONCTION-CONSEIL"

5.2.1 SON IMPORTANCE

Les répondants attachent une grande importance au développement de la "fonction-conseil" dans une proportion de soixante-dix-huit pour cent (78%). Il ne fait donc nul doute que les services du Personnel devront, dans l'une ou l'autre des formules qu'ils auront privilégiées donner suite à cette attente des cadres.

5.2.2 SA DEFINITION

Comme nous avons pu le constater dans l'analyse de la question numéro quatre (4), les directeurs d'école ont très majoritairement associé le mot "conseil" aux mots "avis", "suggestion" et "opinion" alors que les cadres de la Commission scolaire privilégiaient le mot "recommandation" dans une proportion de deux (2) pour un (1). Dans un premier temps, cette constatation nous semble symptomatique de la conception que se font de leur rôle les cadres de la Commission scolaire et celle que s'en font les cadres des écoles. En conséquence, les services du Personnel devront analyser cette dichotomie apparente mise en lumière par l'étude des réponses apportées à la question numéro quatre (4) qui avait pour but de définir le mot "conseil". Il est important de souligner ici que tout au long du questionnaire, le terme "cadre" désignait tout autant les cadres de la Commission scolaire que

les cadres des écoles. Cette précision avait d'ailleurs été faite au début du questionnaire.

5.2.3 LES AVANTAGES ATTENDUS

En souhaitant que les services du Personnel exercent la "fonction-conseil", les cadres veulent améliorer la qualité de leur gestion et améliorer la qualité de leur prise de décision tout en gardant leur marge de manoeuvre par rapport aux services du Personnel.

5.3 QUI EXERCE LA "FONCTION-CONSEIL"

Presque unanimement les répondants ont désigné les services du Personnel sous la responsabilité immédiate de leur directeur, pour exercer la "fonction-conseil". Il nous semble que ce mandat ne peut être plus clair d'autant plus que les répondants n'ont pas fait de différence entre la gestion quotidienne de leurs personnels et les situations conflictuelles.

5.4 COMMENT S'EXERCE LA "FONCTION-CONSEIL"

Ce qui ressort principalement à l'analyse de cette question tient au fait que les répondants ont privilégié un style de gestion congruent avec la définition qu'ils avaient faite de la "fonction-conseil". C'est un constat qui devrait faciliter l'implantation de la "fonction-conseil" par les services du Personnel.

5.5 PAR QUEL(S) MOYEN(S) S'EXERCERA LA "FONCTION-CONSEIL"

Les moyens retenus majoritairement par les répondants se rattachent surtout à l'aspect "information" de la "fonction-conseil". Nous traiterons plus spécifiquement de cette question au chapitre des recommandations.

LES RECOMMANDATIONS

6. LES RECOMMANDATIONS

Nous abordons maintenant l'important chapitre des recommandations. Pour ce faire, revoyons d'abord brièvement les objectifs poursuivis par cette recherche:

"Faire des recommandations aux services du Personnel, par la voie de son directeur, afin que se développe la "fonction-conseil" de ce service auprès des cadres des services de la Commission scolaire et des cadres des écoles".

Ces recommandations devront préciser les outils qui faciliteront la tâche des cadres dans l'application et la gestion des conventions collectives. Elles devront également déterminer les actions à entreprendre pour les aider à affiner leur mode de gestion des divers types de personnel.

En conséquence, les recommandations qui suivent se veulent une réponse aux objectifs proposés par le mandat confié à l'étudiante.

Les conclusions de l'analyse faite aux chapitres quatre (4) et cinq (5) de cet ouvrage nous indiquent deux volets à suivre pour le développement de la "fonction-conseil": le volet "information" et le volet "formation".

Nous traiterons d'abord d'une question préalable: le développement de la "fonction-conseil" par les services du Personnel.

6.1 LE DEVELOPPEMENT DE LA "FONCTION-CONSEIL" PAR LES SERVICES DU PERSONNEL

> "Que le directeur des services du Personnel entreprenne avec son équipe une réflexion sur les démarches à faire pour développer la "fonction-conseil" à l'intérieur du service. "

Cette réflexion devra s'appuyer notamment sur:

- l'importance qui est accordée à la réalisation de cette fonction par la très grande majorité des répondants.

- La définition que se font les répondants au questionnaire de la "fonction-conseil".
- La confrontation de cette définition avec la philosophie existante qui prévaut actuellement aux services du Personnel.
- La vérification auprès des membres du réseau anglais de leur propre définition de la "fonction-conseil" et du style de gestion qu'ils souhaitent lui voir associer.
- La vérification de l'hypothèse émise au chapitre cinq (5), hypothèse qui stipule que les cadres des écoles et les cadres des services ne préconisent pas le même style de gestion dans l'exercice de la "fonction-conseil".

6.1.1 ECHEANCIER ET PLAN D'ACTION POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA "FONCTION-CONSEIL".

"Que le directeur des services du Personnel présente un plan d'action sur le développement de la "fonction-conseil" par ses services et un échéancier de la démarche de réflexion décrite précédemment, à l'approbation de la direction générale."

"Que cet échéancier, s'il est accepté, soit présenté aux cadres de la Commission scolaire et des écoles."

6.1.2 COMMENT S'EXERCE LA "FONCTION-CONSEIL"

> "Que le directeur des services du Personnel et son équipe développent la "fonction-conseil" dans un style de gestion qui respecte l'autonomie des gestionnaires et mette en valeur l'expertise des membres des services du Personnel."

Ce style de gestion se caractérise par:

- La connaissance de la part des gestionnaires des paramètres à l'intérieur desquels ils peuvent prendre des décisions.

- L'implication réelle des cadres dans la prise de décision en deçà des limites imposées par les contraintes organisationnelles.

6.2 LA "FONCTION-CONSEIL" ET LE VOLET "INFORMATION"

> "Que le directeur des services du Personnel et son équipe développent le volet "information" de la "fonction-conseil" afin de donner des outils aux cadres qui doivent gérer et appliquer les diverses conventions collectives".

Les cadres de la Commission scolaire et des écoles veulent être informés principalement sur:

- Les particularités des diverses conventions collectives qui précisent les conditions de travail de leurs employés.
- Les paramètres à l'intérieur desquels les cadres peuvent prendre des décisions.
- Qui sont les porteurs de dossiers des services du Personnel et quelle est leur marge de manoeuvre. Les temps forts où les gestionnaires ont besoin de bien connaître tous les mécanismes d'application des diverses conventions collectives.

- Le calendrier d'opération des services du Personnel et des autres services, calendrier qui tiendra compte de l'organisation des écoles.
- Les modes de communication préconisés par les services du Personnel. Ces modes de communications touchent les relations internes des services du Personnel, les relations services-services, les relations services-écoles.
- Le style de gestion préconisé par la direction générale chez les cadres de la Commission et les cadres des écoles.
- Les orientations et les prises de position des diverses instances de la Commission scolaire. Ces instances se retrouvent à tous les niveaux: les commissaires, la direction générale, l'équipe de gestion des écoles, l'équipe de coordination administrative, les trois (3) équipes des différents réseaux et l'éducation des adultes.
- Le degré d'autonomie confié à chacune des unités administratives et à chacune des écoles.

6.3 LA "FONCTION-CONSEIL" ET LE VOLET "FORMATION"

> "Que le directeur des services du Personnel et son équipe par le biais des divers comités de perfectionnement déjà en place, organisent des sessions de formation et de perfectionnement dans le cadre de la l'actualisation de la "fonction-conseil".

Ce perfectionnement et cette formation pour répondre aux objectifs poursuivis par l'implantation de la "fonction-conseil" devraient porter notamment sur:

- L'identification par chacun des gestionnaires de leur style de gestion propre.
- Les relations à établir entre les unités administratives et l'environnement organisationnel.
- Le comportement de l'organisation: sa culture, son environnement, son mode de gestion.
- La relation d'aide: la supervision et l'évaluation des personnels.
- La connaissance des conventions collectives.

- Les modes de résolutions des conflits
- Les relations de travail:
  - Les communications à l'intérieur des unités de travail et inter-services.
  - Le leadership du manager
  - La motivation des personnels
- Le rôle du superviseur.

6.4 LES MOYENS SUSCEPTIBLES DE PERMETTRE L'EXERCICE DE LA "FONCTION-CONSEIL".

"Que le directeur des services du Personnel et son équipe organisent des séances d'information sur les conventions collectives au début de l'année et à chaque fois que des modifications y sont apportées.

Qu'ils profitent des réunions de réseau pour faire des rencontres de groupe.

Qu'ils envisagent la possibilité de créer un bulletin d'informations qui servirait de lien entre les unités administratives.

Qu'ils évaluent la pertinence de développer une forme de "coaching" personnel pour les cadres qui manifestent de l'intérêt pour cette formule."

CONCLUSION GENERALE

7. CONCLUSION GENERALE

Dans sa volonté de personnaliser et d'humaniser chacune des écoles (résolution C-79-458 Annexe 1) la Commission scolaire Jérôme-Le Royer, au mois d'octobre 1981, présentait le document Décentralisation, bilan et perspective, E.G.E. Dans ce document étaient précisés pour chacun des services les principaux éléments susceptibles d'inscrire une plus grande autonomie et une plus grande décentralisation des processus administratifs des services vers les écoles.

Les services du Personnel se virent confier le mandat de développer la "fonction-conseil" en tenant compte des aspects "information, formation, documentation des responsables de la gestion des personnels et de la prévention des situations conflictuelles". Au mois de mars 1982, le directeur des services du Personnel accepta que ce mandat fasse l'objet du projet d'intervention que je devais présenter à

l'E.N.A.P. pour compléter ma Maîtrise en administration publique.

Dans un premier temps, nous nous sommes attardés à définir la nature de la problématique. Ce qui ressort de cette analyse met en lumière un changement important dans le style de gestion de la Commission scolaire Jérôme-Le Royer. On a pu voir au chapitre 2 comment la Commission scolaire Jérôme-Le Royer est passée d'un système d'organisation fermé à un système plus ouvert sur les individus, leurs attitudes et leurs valeurs.

Dans un deuxième temps, il fallait pour l'étudiante et son mandataire, vérifier auprès des divers partenaires de l'organisation ce qu'ils entendaient par "la fonction-conseil". Croyaient-ils que le développement de cette fonction par les services du Personnel était important?

Comment pourrait s'exercer la fonction-conseil, quels étaient les moyens susceptibles de permettre l'exercice de la "fonction-conseil" et finalement qui doit être le principal titulaire de cette fonction dans la gestion quotidienne des personnels comme dans les situations conflictuelles?

Ces questions ont été formulées dans un questionnaire présenté aux divers partenaires de la Commission scolaire Jérôme-Le Royer au mois d'octobre 1982. Les réponses recueillies à partir de ce questionnaire ont fait l'objet d'une étude détaillée au chapitre 4 du présent ouvrage.

Les données mises en lumière par le questionnaire ont permis d'élaborer un certain nombre de recommandations à l'intention du directeur des services du Personnel tel que prévu dans

le mandat de départ.

Ces recommandations touchent principalement le développement de la "fonct'on-conseil", le plan et l'échéancier à mettre en place pour y arriver. Les recommandations visent également les volets "formation" et "information" de la "fonction-conseil" de même que sur les moyens susceptibles d'en permettre le développement.

Enfin, nous croyons que la méthodologie utilisée tout au cours de ce travail nous a permis d'atteindre les objectifs que nous avions posés au départ. Il appartient maintenant au directeur des services du Personnel de disposer de ce travail selon les besoins et les priorités de son service.

ANNEXE 1

EXTRAIT DE PROCES-VERBAL DE LA COMMISSION SCOLAIRE JEROME-LE ROYER

ARTICLE 3

C-79-458
Décentralisation

(Dossier 2127)

ATTENDU la décision arrêtée du Conseil des Commissaires de poursuivre la décentralisation des Services en général - particulièrement ceux d'ordre pédagogique - en fonction des "services" à rendre à l'école (faire en sorte que tout ce qui peut être décentralisé au profit de l'enfant, le soit);

CONSIDERANT qu'un des objectifs de cette décentralisation est de faciliter aux différents agents de l'éducation (direction, professionnels, professeurs, parents, élèves) leur participation dans le projet éducatif de leur école;

CONSIDERANT, dès lors, qu'il serait approprié qu'une étude soit entreprise de tous les dossiers tant administratifs que pédagogiques, pour répondre à cet objectif et qu'à cette fin, tous les Services de notre commission scolaire soient consultés lors de cette étude;

EN CONSEQUENCE,

Il est proposé par Madame Marguerite Hamelin, Commissaire,
et résolu,

28 novembre 1979

Que mandat soit confié au Directeur général de former, en consultation avec les Présidents du Conseil et du Comité exécutif, un COMITE AD HOC qui aura pour tâche de procéder à une analyse de tous les Services de la Commission scolaire afin de déterminer les dossiers ou parties de dossiers dont une plus grande décentralisation vers l'école pourrait être avantageusement réalisée.

"ADOPTE A L'UNANIMITE"

ANNEXE 2

LES SERVICES DU PERSONNEL

ET LA FONCTION - CONSEIL

A LA

COMMISSION SCOLAIRE JEROME-LE ROYER

Questionnaire présenté par Micheline Larose

Etudiante à l'E. N. A. P.

Octobre 1982

LA COMMISSION SCOLAIRE
JEROME LE ROYER
BUREAU DE LA DIRECTION GENERALE
550, 53e avenue
Pointe-aux-Trembles
H1A 2T7

le 1er octobre 1982

A MESDAMES ET MESSIEURS LES COMMISSAIRES

AUX DIRECTEURS D'ECOLE/CENTRE ET DE SERVICE/RESEAU

Parmi les objectifs de la Commission scolaire pour l'année 1982-1983, il y en a un qui vise à développer la fonction conseil aux Services du personnel.

Dans ce cadre, Madame Micheline Larose, en accord avec le directeur des Services du personnel, s'est offerte pour faire une recherche sur cette fonction. C'est donc dans cette perspective que Mme Larose sollicitera votre collaboration afin de recueillir les données pertinentes à cette recherche.

En vous remerciant de l'attention que vous porterez aux travaux de Mme Larose, veuillez agréer mes sentiments les meilleurs.

le directeur général

MAURICE POIRIER

MP/ml

A MESDAMES ET MESSIEURS LES COMMISSAIRES

AUX DIRECTEURS D'ECOLE/CENTRE ET DE SERVICES/RESEAU

Je termine actuellement la Maîtrise en administration publique offerte par l'Ecole nationale de l'Administration publique et c'est à l'intérieur de ces études que je dois compléter un projet d'intervention sanctionné par l'obtention de neuf (9) crédits.

Je remercie le directeur général, Monsieur Maurice Poirier, qui m'autorise à solliciter votre aide pour réaliser le mandat qui m'a été confié.

Le directeur des services du Personnel a accepté d'être le mandataire de mon projet et le choix que nous avons arrêté pour la recherche porte le titre: Les services du Personnel et la Fonction-conseil à la Commission scolaire Jérôme-Le Royer.

Je vous remercie de votre précieuse collaboration

et je vous ferai connaître les résultats de cette recherche dès qu'ils seront disponibles.

L'ensemble de mes travaux sera remis aux services du Personnel qui en disposeront selon les besoins des services.

Espérant que vous trouverez le tout à votre satisfaction, je demeure.

Micheline Larose

Micheline Larose,
Directrice,
Ecole des Métiers de Montréal
et
Etudiante à l'E.N.A.P.

ELEMENTS DU QUESTIONNAIRE

Partie A - Informations générales

Partie B - Définition du mot conseil

Partie C - Qui exerce la "fonction-conseil"

Partie D - Comment s'exerce la "fonction-conseil"

Partie E - Les moyens à utiliser pour exercer la "fonction-conseil".

QUESTIONNAIRE

Partie A

Informations générales:

1. Précisez votre statut

- Commissaire ☐
- Direction générale ☐
- Directeur de services ☐
- Membre des services du Personnel ☐
- Directeur d'école Primaire français ☐
- Directeur d'école Secondaire français ☐
- Directeur d'école Primaire anglais ☐
- Directeur d'école Secondaire anglais ☐

2. Pour les directeurs d'école et de services, précisez vos années d'expérience, à la direction.

0 à 5 ☐

5 à 10 ☐

10 à 15 ☐

15 et plus ☐

PARTIE B

DEFINITION DU MOT CONSEIL

3. "Que les services du Personnel développent la fonction-conseil en tenant compte des aspects information, formation, documentation des responsables de la gestion des personnels et de la prévention des situations conflictuelles".

Décentralisation, Bilan et Perspectives, E.G.E. 81-10-09, C.S.J.L.R.

Cet énoncé vous paraît-il important?

Pas du tout	Assez	Moyennement	Beaucoup	Très
5	4	3	2	1

Indiquez le numéro correspondant à votre opinion ☐

Concrètement qu'est-ce que cet énoncé signifie pour vous ?

_____

_____

_____

4. Selon vous, à quel(s) synonyme(s) associez-vous le mot conseil?

Opinion
(Manière de penser) ☐

Admonition
(Avertissement sévère) ☐

Avertissement
(Appel à la prudence) ☐

Avis
(Information) ☐

Suggestion
(Encouragement à faire) ☐

Incitation
(Engagement à faire) ☐

Proposition
(Offre de règlement) ☐

Recommandation
(Action de conseiller avec insistance) ☐

Cochez la(es) case(s) appropriée(s) en donnant la cote 1 au synonyme le plus approprié, 2 au suivant, etc.

5. Faites une courte phrase avec le mot le plus approprié que vous avez choisi au numéro quatre (4) pour préciser votre conception de la fonction-conseil.

_____

_____

_____

6. Qu'est-ce que cette fonction-conseil pourrait changer concrètement dans la façon d'exercer votre fonction?

1. _____

_____

2. _____

_____

PARTIE C

Qui exerce la fonction?

7. Qui d'après-vous, aux services du Personnel, doit exercer cette fonction-conseil?

7.1 Le directeur de services ☐

7.2 Le directeur-adjoint ☐

7.3 Pour leur section, les responsables

Des effectifs ☐

Des avantages sociaux ☐

De la sélection et du perfectionnement ☐

Autre(s) personne(s) dans les services du Personnel ☐ Précisez_____

Motivez votre réponse.

_____

_____

_____

8. Dans les situations conflictuelles au niveau de la gestion des conventions collectives qui, d'après vous, est le plus apte à répondre à vos besoins?

La Direction générale ☐

La direction du réseau ☐

La direction des services du Personnel ☐

Autre(s) personne(s) ☐ Précisez _____

Pourquoi?

_____

_____

_____

PARTIE D

Comment s'exerce la fonction-conseil?

Cochez la case appropriée pour indiquer votre choix. (Le mot cadre désigne les cadres des écoles et des services.)

9. La fonction s'exerce en:

Les services du Personnel prennent des décisions auxquelles les autres se rallient. ☐

Les services du Personnel tentent de rallier les autres cadres au point de vue des services du Personnel. ☐

Les services annoncent les décisions des services du Personnel tout en se faisant un devoir d'en discuter avec les autres cadres. ☐

Les services du Personnel proposent des décisions provisoires qui peuvent être modifiées par les autres cadres. ☐

Les services du Personnel présentent le problème aux autres cadres, en sollicitant leur avis puis en prenant les décisions qui s'imposent. ☐

Les services définissent les paramètres à l'intérieur desquels les autres cadres peuvent prendre des décisions. ☐

Les services du Personnel prennent des décisions conjointes avec les autres cadres en deçà des limites imposées par les contraintes organisationnelles. ☐

Commentez votre choix

_____

_____

_____

PARTIE E

Moyens à utiliser pour exercer la fonction-conseil et le moment où elle s'exerce.

10. Parmi les moyens suivants, indiquez en ordre

de priorité de 1 à 10 ceux qui sont susceptibles de répondre à votre définition du numero cinq (5).

Vous accordez la cote 1 au plus important, 2, 3 etc. jusqu'à 10 le moins important.

		A quel moment
Bulletins d'informations	☐	_____
Codaphone	☐	_____
Rencontres de groupes	☐	_____
Visites dans les écoles	☐	_____
Exemples de problèmes avec les solutions appropriées	☐	_____
Séances d'informations sur les conventions collectives	☐	_____

Autres moyens:

_____ ☐

_____ ☐

BIBLIOGRAPHIE

A. Angers, C. et Ethier, G. Le projet d'intervention: exigences et structures. E.N.A.P., mars 1981.

C. Commission scolaire Jérôme-Le Royer. Décentralisation, bilan et perspectives. E.G.E., 81-10-09.

Crozier, M. et Friedberg, E. L'acteur et le système, Ed. Seuil, Paris, 1977.

G. Grandmaison, Y. Le gestionnaire et la recherche. E.N.A.P., 1981.

K. Katz et Kahn. The social psychology of organization. New-York, Wiley and Sons, 1966.

Kast and Rosenzweig. Organization and management, a system and contingency approach. Mc-Graw-Hill, 1979, third edition.

Koontz, H. et O'Donnel, C. Management, principes et méthodes de gestion. La collection administrative, Mc-Graw-Hill, Editeurs, 1980.

L. Legendre, Rénald. Une éducation à éduquer. Collection Le défi éducatif. Ed. France Québec, 1979.

M. Mintzberg, H. The structuring of organizations. Prentice-Hall Inc., 1979.

P. Payette, Adrien. Devenir gestionnaire, La revue Administration hospitalière et sociale. La Publication Sophie Inc., Août 1980.

7. Taylor, F. The principles of scientific management. 1947. Traduit en français: La direction scientifique des entreprises. Dunod.

X0025523 1

DATE DE RETOUR

15-10-87

MAY 10

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION